

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA CRÉATION DE VALEUR À TRAVERS L'UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX
NUMÉRIQUES – UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE DE DEUX CAS D'ENTREPRISES DE
TÉLÉCOMMUNICATIONS SANS FIL AU CANADA

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES
(TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION)

PAR
TAREK BOUZIDI

JUIN 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je remercie infiniment ma directrice de recherche Mme Magda Fusaro, qui m'a aidé énormément tout au long de la rédaction de mon mémoire et sans qui ce projet n'aurait jamais vu le jour.

Je ne remercierai jamais assez les responsables des deux compagnies des télécommunications sans fil qui m'ont permis de travailler avec eux afin de mener à bien ma recherche, et qui ont fait preuve d'un professionnalisme remarquable et d'un engagement infailible envers la coopération avec les universités.

Toute ma gratitude s'adresse à mes parents Ammar Bouzidi et Latifa Lassoued. J'espère qu'ils voient dans ce travail un accomplissement aussi minime soit-il qui a suivi tout l'amour et tout le soutien qu'ils m'ont témoigné sans faille.

À l'amour de ma vie, ma chère femme Hela qui est et restera ma meilleure amie et alliée dans le chemin si belliqueux de la vie.

À mes enfants Maryam Tasnim, Maram et Mohamed Youssef, je vous aime plus que tout au monde et j'espère vous avoir rendu fier de moi.

À mes sœurs et mon frère, Taheni, Boutheina et son mari Mohamed Dakhlaoui, Abderrahmen, et à mes neveux et nièces, Iheb, Ilyes, Takwa, Tasnim, Ritej et Yahya.

Finalement, je remercie tous ceux qui m'ont tout appris, tout au long de mon cursus, de l'école à l'université, je vous serai reconnaissant toute ma vie.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES TABLEAUX.....	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	XIV
RÉSUMÉ	XVII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
CONTEXTE DE LA RECHERCHE	5
1.1 Web 2.0 : éléments de définition	5
1.2 L’usage des MSN : une nouvelle stratégie pour l’entreprise?	11
1.3 La création de valeur selon Porter (1986) et Dorsey (2008)	14
1.4 Les TI et la création de valeur	17
1.5 Le marché des télécommunications sans fil au Canada.....	19
CHAPITRE II	
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	23
2.1 Les hypothèses de la recherche.....	26
2.2 Les objectifs de la recherche.....	32
CHAPITRE III	
REVUE DE LITTÉRATURE	35
3.1 Les médias sociaux numériques	35
3.1.2 Le Web 2.0, une innovation sociale et technologique.....	43
3.1.3 La typologie des outils du Web 2 .0.....	46
3.1.4 Les sites de réseaux sociaux.....	49

3.1.5	L'individu comme élément central	60
3.2	Customer Relationship Management et Social Customer Relationship Management	63
3.2.1	Les origines du CRM	64
3.2.2	Les éléments de définition du CRM.....	66
3.2.3	Les fondements du CRM.....	69
3.2.4	Le <i>Social CRM</i>	74
3.2.5	Conclusion.....	83
3.3	Stratégie, création de valeur et avantage concurrentiel	84
3.3.1	Les différentes théories de la stratégie et l'apport de Porter (1985)	84
3.3.2	Les différents types de valeur.....	93
3.3.3	Le SCRM et la création de valeur	99
3.4	La création de valeur dans l'industrie des télécommunications sans fil au Canada	101
3.5	Conclusion	106
CHAPITRE IV		
	ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE	109
4.1	Approche de la recherche	110
4.1.1	L'étude de cas.....	112
4.1.2	Le choix des entreprises	114
4.2	Les méthodes de collecte des données.....	117
4.2.1	Les entrevues semi-dirigées	118
4.2.2	Les entrevues de groupe.....	120

4.2.3 Le sondage.....	122
4.2.4 La revue de littérature	126
4.3 L'analyse des données	127
4.3.1 L'analyse des verbatim des entrevues	127
4.3.2 L'analyse des questionnaires.....	136
4.4 Conclusion	138
CHAPITRE V	
ANALYSES ET INTERPRÉTATIONS DES RÉSULTATS	139
5.1 L'usage des MSN et la création de différentes formes de valeur	140
5.1.1 La création de valeur pour les deux entreprises	140
5.1.2 La création de valeur pour les employés	170
5.1.3 La création de valeur pour les clients.....	179
5.1.4 Conclusion.....	191
5.2 Quelle valeur et quel type d'avantage concurrentiel?.....	192
5.2.1 L'avantage concurrentiel pour l'entreprise 1	193
5.2.2 L'avantage concurrentiel pour l'entreprise 2	198
5.3 Conclusion	203
CHAPITRE VI	
CONCLUSION ET DISCUSSION	205
6.1 Conclusion de la recherche.....	205
6.2 Contribution de la recherche et discussion	207
6.2.1 Contribution de la recherche	207
6.2.2 Discussion	214
CONCLUSION	217

ANNEXE A	
TYPES DE CRM	221
ANNEXE B	
FONCTIONNALITÉS ET APPLICATIONS DU WEB 2.0	225
ANNEXE C	
TABLEAU CROISÉ : PRINCIPES ET TYPOLOGIE DU WEB 2.0	227
ANNEXE D	
GUIDE DES ENTREVUES INDIVIDUELLES	229
ANNEXE E	
GUIDE DES ENTREVUES DE GROUPES	235
ANNEXE F	
QUESTIONNAIRE	239
ANNEXE G	
CARTE DES CONCEPTS	245
ANNEXE H	
CARTE DES THÈMES	247
ANNEXE I	
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	249
BIBLIOGRAPHIE	251

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Taux de pénétration des nouvelles technologies.....	25
3.1 La carte du Web 2.0.....	43
3.2 Le modèle à sept blocs de Facebook.....	53
3.3 La transition vers le marketing relationnel	65
3.4 Le continuum du CRM	69
3.5 Modèle de la hiérarchie de la valeur client	73
3.6 Avantages du SCRM	79
3.7 Exemple de système SCRM	80
3.8 Activités typiques dans un processus de SCRM analytique	81
3.9 Les cinq forces du marché	87
3.10 Le modèle de la chaîne de valeur de Porter	88
3.11 Hétérogénéité des ressources, le cadre VRIS et l'AC durable	92
3.12 La chaîne de bénéfice sur la valeur.....	99
4.1 Types de liens entre différents thèmes dans Atlas Ti	133
5.1 Les blocs de fonctionnalités de la communauté de l'entreprise 1	159
5.2 Les blocs de fonctionnalités des MSN utilisés par l'entreprise 2	168
5.3 L'effet des MSN sur la chaîne de valeur – Cas entreprise 1	193
5.4 L'effet des MSN sur la chaîne de valeur – Cas entreprise 2.....	201
6.1 Les modèles de Heskett <i>et al.</i> (1997) et de Woodruff (1997).....	208
6.2 Modèle de la recherche	210
6.3 La valeur pour l'employé sous le modèle de Woodruff	211

6.4	La valeur pour le client sous le modèle de Woodruff.....	212
6.5	La valeur pour l'entreprise sous le modèle de Woodruff	213

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1	Différences entre Web 1.0 et Web 2.0 39
3.2	Thèmes de recherche consacrés au Web 2.0 (Études de cas) 62
3.3	Tableau récapitulatif des définitions des concepts liés au SCRM 63
3.4	L'évolution du nombre d'abonnées en 2014 103
4.1	Liste des participants – entrevues individuelles..... 120
4.2	Sous-thèmes d'analyse des entrevues individuelles et de groupe..... 134
4.3	Types de valeur pour l'entreprise 135
4.4	Types de valeur pour les employés 136
5.1	Valeur créée pour l'entreprise – Théorie et résultats 140
5.2	Valeur créée pour les employés – Théorie et résultats 170
5.3	Valeur créée pour les clients – Théorie et résultats 179
5.4	Répartition des participants par opérateur 180
5.5	Classification des participants par durée d'abonnement..... 180
5.6	Répartition des participants par tranche d'âge..... 181
5.7	Répartition des participants par tranche de revenu annuel 181
5.8	Thèmes – Types de valeurs pour les clients 187
5.9	Sous thèmes - Types de valeurs pour clients 188
5.10	Types de désavantages associés à l'utilisation des MSN 190

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AC	Avantage concurrentiel
ACTS	Association canadienne des télécommunications sans fil
ARPU	Average Revenue Per User
CEFRIO	Centre francophone d'informatisation des organisations
CRM	Customer Relationship Management – Gestion de la relation client
CRTC	Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
CV	Création de valeur
IOE	Industrial and Organization Economics
MA	Modèle d'affaires
MSN	Médias sociaux numériques
RBV	Resource-based view theory – Théorie du management par les ressources
RL	Revue de littérature
RM	Marketing relationnel
SCRM	Social customer relationship management
SI	Systèmes de l'information

SNS	Social Network Site
TI	Technologies de l'information
TS	Technologies sociales
UGC	User-generated content
WOC	Wisdom of crowd
WOM	Word of mouth

RÉSUMÉ

Avec l'usage accru des médias sociaux numériques dont le potentiel économique est indéniable (Qualman, 2010), le besoin des individus d'être à l'affût des dernières nouvelles et informations est de plus en plus comblé. En moins d'une décennie, aussi bien les clients que les organisations ont adopté les médias sociaux numériques, qui représentent toute une révolution technologique et sociale à plusieurs niveaux, dont celui de la diffusion de l'information et de la création de plus de valeur pour différents intervenants économiques. En effet, certains auteurs considèrent les médias sociaux numériques comme étant un nouveau paradigme (Mangold et Faulds, 2009; Mohan *et al.*, 2008; Stocker *et al.*, 2007; Xevelonakis et Som, 2012) dans le domaine de l'information et de la communication.

Ces médias sociaux numériques (MSN) offrent l'opportunité aux individus de produire et de diffuser du contenu et d'en recevoir, ce qui représente un changement majeur comparé à la première vague d'Internet, et représente une source de création de valeur que les organisations n'ont pas tardé à adopter et exploiter (Wirtz *et al.*, 2010). Ainsi, la valeur que les médias sociaux numériques offrent est de plus en plus reconnue par les organisations et l'impact se fait sentir sur les stratégies de ces organisations afin de créer de nouvelles opportunités économiques (Van Zyl, 2009).

Ces opportunités varient entre la réalisation d'économies au niveau du service client et un positionnement concurrentiel avantageux. Ainsi, à travers cette recherche, je vais essayer de comprendre l'apport que ces médias sociaux numériques peuvent ramener au niveau de la création de valeur, et d'explorer la possibilité que cette valeur puisse permettre à l'entreprise de détenir un éventuel avantage concurrentiel.

Cette étude exploratoire s'est réalisée à travers deux entreprises de télécommunications cellulaires au Canada et se focalisera en premier temps sur la création de valeur pour trois parties prenantes, soit l'entreprise à travers ses dirigeants, les employés et finalement les clients.

En un deuxième temps, l'emphasis sera mise sur le possible rôle que la valeur créée à travers l'usage des MSN joue en faveur de la détention d'un avantage concurrentiel, et ce en se basant sur la rétroaction des dirigeants à cet effet. La collecte des données s'est fait à travers des entrevues semi-dirigées et de groupe, ainsi qu'un questionnaire

Alors que les dirigeants et les employés ont pour la plupart considéré que les MSN sont créatrices de valeur, l'écrasante majorité des clients n'a pas privilégié ces médias comme moyen d'interactions avec les entreprises de télécommunications sans fil.

En guise d'apport, cette recherche présentera un modèle qui représente les types de valeur que les MSN apportent pour les trois parties prenantes et conclut avec les limites et les voies futures de recherche.

Mots clés : Médias sociaux numériques, Web 2.0, création de valeur, CRM, SCRM, stratégie, avantage concurrentiel.

INTRODUCTION

Internet a été le porte-étendard d'une nouvelle ère d'information et de communication, et contribue à intensifier la concurrence, en contribuant à la disparition des limites et frontières traditionnelles des affaires. Ceci est d'autant plus vrai avec l'avènement de la deuxième génération du Web, qui favorise une participation active des utilisateurs, et qui apporte plus d'opportunités économiques pour les diverses parties prenantes. En effet, le Web 2.0 permet aux clients de s'exprimer et de partager leurs opinions et expériences et aux entreprises d'avoir accès à ces données afin de les exploiter. Les travaux universitaires sur la valeur dégagée par l'utilisation des médias sociaux numériques sont relativement nouveaux et représentent un terrain de recherche assez récent, fort intéressant à explorer (Andriole, 2010; David *et al.*, 2013; Emamjome *et al.*, 2014; Grange et Benbasat, 2013; Lin *et al.*, 2010).

Ce travail se situe au sein d'un secteur économique bien spécifique qui est celui des télécommunications sans fil au Canada. En effet, j'ai choisi ce secteur puisque j'ai cumulé une expérience d'un certain nombre d'années dans des postes de supervision et de gestion au sein des plus grandes compagnies du marché canadien des télécommunications sans fil, telles que Bell Canada et Telus. Suivant une approche qualitative se basant sur des entrevues individuelles et de groupe, ainsi qu'une approche quantitative se basant sur un questionnaire, je vais essayer de comprendre l'apport que peuvent constituer les médias sociaux numériques pour les différentes parties prenantes de l'organisation, soit les dirigeants, les employés et les clients, et ce au niveau de la gestion de la relation avec le client (CRM), et de tenter de déterminer si l'usage de ces outils dans le cadre d'une stratégie de gestion de la

relation client peut favoriser une forme de création de valeur, au sens de Porter (1991) qui indique que le terme valeur fait référence à la valeur client, qui représente la source principale du profit pour l'entreprise.

Dans le premier chapitre, les principaux éléments de la recherche seront détaillés en présentant la place grandissante acquise par les médias sociaux numériques (MSN) comme un élément de la stratégie de gestion de la relation client (CRM), et de leur rôle dans la création de valeur.

Ensuite, je vais poursuivre avec une description des aspects concurrentiels du marché des télécommunications sans fil au Canada, pour finir avec une analyse de la relation entre les médias sociaux numériques et la création de la valeur. Ces éléments seront ensuite détaillés au niveau du chapitre trois consacré à la revue de littérature.

Le deuxième chapitre de ce mémoire présentera la problématique de la recherche incluant les objectifs, les hypothèses et les questions de recherche. Les chapitres suivants constitueront respectivement les cadres théoriques et méthodologiques. Dans le quatrième chapitre, j'introduirai les méthodes de collecte et d'analyse des données et expliquerai de quelles manières cette recherche a été conduite sur le terrain et quels instruments de collecte de données ont été utilisés.

Le cinquième chapitre sera constitué de l'analyse et de l'interprétation des données collectées. Dans ce chapitre, je vais essayer de répondre à la question de la recherche et d'évaluer si les objectifs de ce travail ont été atteints et si les hypothèses de la recherche se sont avérées valides.

Le dernier chapitre de ce travail de recherche comportera une discussion des résultats de la recherche à la lumière des travaux présentés dans la revue de littérature et présentera les possibilités futures de recherches.

CHAPITRE I

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Le sujet de l'intégration des médias sociaux numériques dans le CRM gagne de plus en plus d'importance. En effet, les changements subis par Internet depuis sa démocratisation jusqu'à nos jours a modifié le rapport du consommateur avec cet outil, et comporte un impact majeur sur les interactions entre le consommateur et les entreprises. Les achats en ligne augmentent de façon quasi exponentielle d'année en année et les rétroactions des clients fusent de tout bord. Cette situation pousse les entreprises à vouloir utiliser ce flux informationnel à leur avantage dans le cadre de la gestion de la relation avec le client et d'en tirer profit. Néanmoins, les entreprises doivent aussi prendre en considération le fait que les consommateurs trouvent dans ces médias un moyen d'avoir une plus grande force au sein de la relation client entreprise (O'Brien, 2011) et devront chercher à établir une relation mutuellement avantageuse avec ses clients.

1.1 Web 2.0 : éléments de définition

Ce gain de force découle essentiellement de la possibilité de créer et de discuter du contenu informationnel de toutes sortes entre les consommateurs qui utilisent les médias sociaux numériques, et de l'accès de plus en plus aisé aux appareils mobiles

connectés à Internet. En effet, en moins d'une décennie, les médias sociaux numériques ont pris une place distinguée dans le monde de la communication et de l'information, à une ampleur telle que beaucoup de chercheurs les qualifient d'un nouveau paradigme (Mangold et Faulds, 2009; Mohan *et al.*, 2008; Stocker *et al.*, 2007; Xevelonakis et Som, 2012). Cette situation a forcé les entreprises à se mettre en réseaux et à se connecter aux différentes parties prenantes dans son environnement, à travers des outils informatiques comme les médias sociaux numériques. Dans cette recherche, je vais adopter cette définition du terme médias sociaux numériques :

« A group of internet based applications that builds on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of user-generated content ». (Kaplan, A. M. et Haenlein, 2010, p. 61).

L'autre concept invoqué dans cette définition est celui du Web 2.0 qui est défini par O'Reilly et Musser (2006) comme suit :

« Web 2.0 is a set of economic, social and technology trends that collectively form the basis for the next generation of the Internet – a more mature, distinctive medium characterized by user participation, openness, and network effects ».

Un autre terme que je vais utiliser dans cette recherche, et qui englobe en quelque sorte les deux concepts définis ci-haut est celui de technologies sociales (TS), que Bughin *et al.* (2012) définissent comme étant :

« Products and services that enable social interactions in the digital realm and provide distributed rights to communicate and add, modify, or consume content. They include social media, Web 2.0 and enterprise collaboration technologies ».

L'avènement de ces applications, caractérisées principalement par la création de contenu de la part des usagers (Badillo *et al.*, 2014), annonce une nouvelle ère d'information et de communication (Bekmamedova et Shanks, 2014). Les organisations n'ont pas tardé à reconnaître la valeur que les médias sociaux numériques amènent et ont commencé à explorer les opportunités que ces outils amènent afin de les exploiter à leur avantage (Andriole, 2010). À titre d'exemple, l'analyse du contenu généré par les usagers permet aux entreprises de faire une prise de décision éclairée et réfléchie (Bekmamedova et Shanks, 2014; Lim *et al.*, 2010), ce qui peut contribuer à la création de la valeur pour différentes parties prenantes de l'entreprise (Bekmamedova et Shanks, 2014).

Les médias sociaux numériques ne représentent pas seulement un groupe d'applications de communication et de partage de l'information, mais contribuent aussi au changement des stratégies et des modèles d'affaires des organisations qui sont en quête de nouvelles opportunités et à la recherche d'un avantage par rapport à la concurrence (Wirtz *et al.*, 2010). En effet, comme les médias sociaux numériques offrent aux usagers l'opportunité de produire de l'information, de la diffuser et de discuter de leurs choix et opinions, l'organisation trouve dans ce contenu généré par les utilisateurs une source précieuse de données qui l'aide à développer de nouvelles stratégies de communication et de marketing (Stone, 2009).

Le Web 2.0, principalement interactif, favorise aussi la création de l'intelligence collective à travers les échanges entre usagers (Badillo *et al.*, 2014; O'Brien, 2011). Les entreprises qui exploitent efficacement cette intelligence sont susceptibles d'avoir une performance supérieure aux autres de manière générale (O'reilly, T., 2007). Les entreprises réalisent ainsi que de la valeur ajoutée est générée par les médias sociaux numériques qui jouent un rôle grandissant dans les processus reliés à la gestion de la relation client, accélérant le changement vers la gestion de la relation sociale avec les clients (SCRM), qui passe par une relation plus proche avec les clients sur les médias

sociaux numériques (Van Zyl, 2009). En effet, ces outils influencent les perceptions et images des consommateurs vis-à-vis des organisations et sa réputation dans le monde virtuel (E.-réputation) (Basaille-Gahitte *et al.*, 2014), et offrent aux entreprises un canal de communication et de marketing abordable et direct qui pourrait les aider à avoir une relation plus rapprochée avec leurs clients.

Cette relation privilégiée est soutenue par des interactions de qualité en temps quasi réel (Bekmamedova et Shanks, 2014). C'est à ce niveau que des organisations considèrent les médias sociaux numériques comme un moyen pertinent qui les aide à mieux connaître leurs clients et d'être à l'écoute de leurs demandes et attentes, afin de les fidéliser et d'en acquérir des nouveaux (Hurtola, 2011). Les médias sociaux numériques, par leur contribution à la relation avec les clients, sont susceptibles ainsi d'aider l'organisation à détenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents, d'après quelques auteurs (Andriole, 2010; Bekmamedova et Shanks, 2014; Lagunes, 2012; Randall *et al.*, 2014; Singla et Apoorv, 2015). Cette étude va se concentrer néanmoins sur la création de valeur à travers l'utilisation des médias sociaux numériques, et la possibilité que ce processus puisse aider l'entreprise à acquérir un éventuel avantage concurrentiel (AC), sans s'avancer nécessairement sur la question de la vérification quantitative de l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

Il est à noter que le processus d'implantation des médias sociaux numériques au sein du CRM n'est pas une simple besogne. C'est un processus qui amène des changements tant organisationnels qu'identitaires pour l'organisation (Josanov *et al.*, 2010). Ceci explique en partie la raison pour laquelle les organisations ont tendance à repousser le déploiement des médias sociaux numériques dans des dates futures (Lin *et al.*, 2010) en attendant d'avoir une meilleure compréhension de leurs impacts, et d'en évaluer les avantages et les inconvénients (Van Zyl, 2009). En effet, c'est seulement récemment qu'on commence à constater une adoption plus étendue des médias sociaux numériques par le monde des affaires (Lin *et al.*, 2010).

Il semble ainsi que, d'une part, les usagers ont tendance à adopter ces nouvelles technologies qui leur permettent de s'exprimer, et d'interagir avec ce nouveau monde collaboratif (O'Brien, 2011), et d'autre part on trouve les organisations, qui font face aux défis posés par ces applications comme un nouveau moyen de communication et de partage de l'information, sans pour autant être tout à fait préparées (Van Zyl, 2009). Selon une étude réalisée par Lim *et al.* (2010), il s'est avéré que la disposition des dirigeants à adopter les médias sociaux numériques est reliée positivement aux aspects de la tolérance au risque, de l'innovation et du leadership. Ces résultats apportent plus de lumière sur les raisons qui pourraient inciter une organisation à prendre ou non la décision d'adopter les médias sociaux numériques, en fonction de sa culture interne.

En effet, l'apport des médias sociaux numériques est aussi important que celui d'Internet à son début (Anderson, 2007). Et tout comme au début des années quatre-vingt-dix, le risque d'échouer dans l'intégration et l'adoption de ces nouveaux outils par les organisations peut les rendre moins enclins à le faire. Les médias sociaux numériques ramènent de nouvelles capacités au niveau des interactions entre les organisations et leurs clients (Trainor *et al.*, 2014) et ces changements semblent être assez drastiques et les organisations ne peuvent se permettre de les ignorer (Anderson, 2007). Ainsi, il s'avère que « le périmètre du Web 2.0 est difficile à circonscrire et la problématique organisation / Web 2.0 est complexe » (David *et al.*, 2013).

En effet, les organisations tentent généralement de garder le contrôle sur les informations les concernant dans un cadre assez balisé et sous contrôle. Les médias sociaux numériques sont, au contraire, principalement ouverts et difficiles à contrôler, ce qui représente un risque pour l'image de l'organisation et pour ses relations avec ses clients (David *et al.*, 2013). En effet, pouvoir partager de l'information sur les médias sociaux numériques qui sont diffusés vers des usagers qui réagissent en toute

liberté est fondamentalement différent de la situation où une organisation publiait un communiqué de presse traditionnel, ce qui suscite de nos jours une vague d'attention plus importante (Bornhofen, 2012).

Un changement de telle ampleur peut être perturbateur pour l'organisation puisqu'il peut affecter sa culture interne et ses méthodes de gestion et de diffusion de l'information, ainsi que ses processus organisationnels (David *et al.*, 2013). Les hauts dirigeants sont donc contraints d'adopter un nouveau moyen de communication qui va particulièrement à l'encontre des moyens traditionnels de l'information. En effet, le contrôle de l'information y est restreint et l'organisation se trouve presque à force égale vis-à-vis de ses clients (O'Brien, 2011). En plus, l'usage des médias sociaux numériques impliquerait divers départements de l'organisation comme la communication, le marketing, légal, commercial, etc. et coordonner les activités peut s'avérer difficile.

Ainsi, l'usage des médias sociaux numériques comporte des risques (Van Zyl, 2009) que les organisations doivent prendre en considération, comme :

1. Le risque de piratage par des pirates informatiques
2. Les erreurs potentielles des employées qui représentent l'organisation et qui peuvent ainsi faire du tort à l'organisation
3. Ne pas archiver convenablement les activités puisqu'elles sont enregistrées dans les serveurs propres des fournisseurs du service et perdre ainsi des données importantes tant commercialement que légalement
4. Le retour sur investissement une fois la décision de se lancer dans les médias sociaux numériques peut être faible

Malgré ces menaces potentielles, les médias sociaux numériques prennent de plus en plus une place de choix dans les processus d'affaires des entreprises et sont susceptibles de faire aussi partie de la stratégie globale de l'organisation (Broekemier

et al., 2015; Singla et Apoorv, 2015; Stocker *et al.*, 2007; Yan Xin *et al.*, 2014). Dans les sections qui suivent, je vais essayer de présenter la valeur stratégique que les médias sociaux numériques peuvent avoir, puis je vais tenter d'exposer le rôle que les TI en général, et le Web 2.0 en particulier peuvent jouer dans la création de valeur, et je finirais par un petit aperçu de la situation concurrentielle du marché des télécommunications sans fil au Canada, qui représente notre cadre pratique, puisque nous allons essayer d'étudier les types de valeurs générés par l'utilisation des médias sociaux numériques par deux entreprises de ce marché.

Quelle place les médias sociaux numériques peuvent-ils occuper dans la stratégie globale de l'entreprise? Quel rôle peuvent-ils jouer dans la création de valeur? Et comment se présente le marché des télécommunications sans fil au Canada au niveau concurrentiel? De quelle façon est-ce que les deux entreprises de télécommunications utilisent les médias sociaux numériques? Ce sont là les questions auxquelles je vais essayer d'apporter des éléments de réponses dans les sections prochaines. Ces questions relatives à la nature de la valeur créée et les objectifs de l'utilisation des médias sociaux numériques par les entreprises du marché des télécommunications sans fil au Canada seront donc débattues dans les chapitres suivants.

1.2 L'usage des MSN : une nouvelle stratégie pour l'entreprise?

Le temps où un entrepreneur comme Henri Ford offrait sa Ford T en modèle unique et monochrome est certainement de l'histoire lointaine. Les organisations doivent offrir des produits diversifiés à des clients qui ont des besoins multiples et différents (Pine et Davis, 1999). Dans le contexte économique actuel, caractérisé par l'abondance de l'offre, la concurrence ardue, et l'évolution rapide des besoins et des attentes des consommateurs, les gestionnaires des organisations se trouvent dans

l'obligation de diversifier l'offre et d'optimiser la communication avec leurs clients (Yoo *et al.*, 2006). Les dirigeants des organisations font ainsi face à des défis multiples imposés par l'environnement dont les principales caractéristiques sont la mondialisation, l'économie de l'information et les changements rapides dans les comportements des consommateurs. Ces changements engendrent un niveau plus élevé d'incertitude et un environnement très dynamique dans lesquels les organisations doivent répondre aux besoins des différentes parties prenantes tout en maintenant un niveau de compétitivité assez élevé pour assurer sa pérennité face aux organisations concurrentes (Porter, 1980; Wijaya *et al.*, 2011).

Pour y arriver, une stratégie claire qui doit annoncer les directions à entreprendre ainsi que la combinaison des ressources à allouer doit être définie afin de pouvoir arriver à créer de la valeur. En effet, Porter (1996) indique que les activités qui composent les processus de la création, la production, la vente et la livraison du produit ou du service sont les unités fondamentales pour la création de valeur. Créer de la valeur représente un atout très important pour les organisations, car il permet à l'entreprise de réaliser des gains et d'assurer sa pérennité.

En effet, selon Porter (1996) :

« A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve. It must deliver greater value to customers or create comparable value at a lower cost, or do both ».

En prenant en compte la croissance de l'utilisation des médias sociaux numériques, auxquels on accorde de plus en plus d'importance dans le domaine des affaires (Qualman, 2010; Van Zyl, 2009), l'impact que ces outils peuvent avoir sur la création de valeur des organisations attire de plus en plus l'attention des praticiens et des chercheurs. Cette promesse d'un nouveau Web plus participatif et créateur de valeur a suscité mon intérêt pour ces outils, et ayant aussi occupé le poste de

gestionnaire de l'équipe des médias sociaux numériques au sein de Koodo Mobile, j'ai pu vivre l'expérience pratique de l'utilisation des médias sociaux numériques. J'ai donc décidé d'entreprendre cette recherche en faisant une étude sur deux entreprises du secteur des télécommunications cellulaires, puisque j'ai pu constater la « naissance » d'une vision stratégique qui donne de l'importance aux contacts quasi instantanés avec les clients via les médias sociaux numériques qui commencent à se dessiner au sein de cette industrie.

À titre d'exemple, Koodo Mobile s'est doté d'un département responsable du développement de la stratégie de la gestion des médias sociaux numériques gérés par un vice-président à la gestion de la relation client. Koodo Mobile a commencé très tôt (vers 2009) à utiliser les moyens de communication sur Internet puisque sa clientèle principale était les jeunes gens en commençant par les adolescents (dont les parents activaient les comptes sous leurs noms pour des raisons légales) jusqu'aux jeunes adultes. Ainsi, Koodo Mobile s'est dotée d'outils et de plateforme de gestion des contacts clients via des médias tels que des sites de réseaux sociaux (SNS) comme Facebook et Twitter, ainsi qu'un forum, afin de bien gérer l'augmentation des usagers et des interactions sur ces médias.

D'autres organisations comme Bell Mobilité et Rogers Communications se sont dotées de multiples moyens de communication à travers les médias sociaux numériques depuis des années et s'y fient de plus en plus afin d'être proches de leurs clients. Ces organisations accordent un intérêt grandissant aux médias sociaux numériques et se sont impliquées dans la création de médias sociaux numériques propres, en plus d'être présentes sur les plateformes connues. Bell Media a décidé par exemple de racheter un réseau social qui est encore en phase de développement nommé *HubHub* en octobre 2014 au coût de \$ 5M (Janus, 2014). Pour sa part, Rogers Communications possède un réseau social propre à la compagnie sous le nom de *Rogers Red Board*, sous forme d'un blogue, ouvert à une multitude d'usagers à la

fois, tout comme Videotron Mobile, qui gère le blogue *GrosBlogue.com*. Ces exemples montrent que les médias sociaux numériques prennent de plus en plus de place dans la stratégie des entreprises qui souhaitent maintenir une relation plus étroite avec leurs clients et travaillent à ce que cette relation soit la plus durable et bénéfique possible en offrant de la plus value pour les clients, dans leur quête d'un avantage concurrentiel.

1.3 La création de valeur selon Porter (1986) et Dorsey (2008)

Il est très important de créer de la plus value qui aide l'organisation à survivre et prospérer dans des environnements concurrentiels, et qui aide l'entreprise dans sa quête de détenir un avantage concurrentiel (Dorsey, 2008). Cette valeur peut émaner d'une nouveauté technologique ou d'un processus amélioré de production qui conduit à une structure de coût améliorée ou une différenciation du produit (Porter, 1996). La stratégie de l'organisation a pour objectif ultime de permettre de détenir un avantage concurrentiel sur ses principaux concurrents, et ce, à travers la création de plus value (Hsieh, Y. H. et Chen, 2011) et d'en tirer profit afin de maintenir sa position et d'en assurer la continuité. Afin de faire face à la concurrence, les dirigeants des organisations ont besoin de s'assurer que l'organisation est performante dans ce qui est son domaine d'activité, et qu'il est possible de se différencier soit par le coût ou par la différenciation du produit offert qui dépasserait les produits des concurrents et que les clients seront prêts à payer un prix supérieur pour son acquisition (Porter, 1985). Porter (1996) explique en effet que les objectifs essentiels de toute organisation sont de créer de la valeur pour différentes parties prenantes, et de détenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

La stratégie de l'organisation est son plan de match, ou sa feuille de route qui est supposée amener l'organisation à réussir cet objectif. Porter (1996, p. 4) estime qu'une compagnie qui arrive à livrer une valeur supérieure comparée à celles de ses concurrents permet à l'entreprise de réclamer un prix unitaire plus important et être efficace en terme de coût unitaire et qu'une stratégie bien structurée est le seul moyen de pouvoir détenir un avantage concurrentiel, et qu'aucun processus opérationnel, même s'il aide l'organisation à être efficace, ne peut jouer le rôle de la stratégie à ce niveau. Néanmoins, le plan stratégique doit être assez clair sur les processus à suivre afin d'acquérir et de maintenir l'avantage concurrentiel.

Porter (1985) a identifié trois sources de l'avantage concurrentiel. Selon lui, l'organisation crée de la valeur à l'intérieur de sa chaîne de valeur soit à travers la diminution des coûts ou à travers la différenciation ou finalement à travers la concentration sur un segment spécifique du marché, afin d'arriver soit à se différencier des concurrents, ou de réaliser des économies en servant un seul segment sur le marché. Ainsi, une organisation qui adopte l'une de ces stratégies concurrentielles aura une performance meilleure qu'une organisation qui n'en adopte aucune. Porter a aussi mis l'accent sur le fait que les organisations devraient adopter une stratégie pure et non pas hybride afin de gagner en performance. D'après lui, il faut faire le choix entre ces stratégies et ne pas essayer de les amalgamer dans une sorte de stratégie hybride. Une organisation peut choisir soit de réduire les coûts avec un contrôle rigoureux des coûts d'exploitation. Une autre peut se concentrer sur l'innovation afin de différencier ses produits ou services, pour répondre à un besoin spécifique chez les consommateurs.

Un concept qui est très similaire à celui de l'avantage concurrentiel a été introduit par l'investisseur très connu Warren Buffet et a été très bien développé par Patrick Dorsey dans son livre : « *The little Book That Creates Wealth* » (2008, p. 14) : les fosses économiques protectrices. Le concept de fosses économiques protectrices se

résume dans la capacité de l'organisation à protéger sa richesse qui lui procure un avantage sur ses concurrents à travers son avance unique et non reproductible dans un domaine de compétence. Selon Dorsey (2008, p. 27), les investisseurs doivent chercher à investir dans des organisations capables de protéger leur avantage pour des années, en le rendant inimitable, le protégeant ainsi comme des fosses remplies d'eau qui protégeaient jadis les châteaux médiévaux en Europe. Les organisations avec un avantage concurrentiel ou qui sont protégées par une fosse économique ont plus de valeur que les organisations qui n'en détiennent pas selon Dorsey (2008, p. 31). Ces fosses protègent les organisations de la concurrence et les aident ainsi à générer plus de richesse pour une longue période de temps, leur permettant d'avoir plus de valeur intrinsèque.

Puisque la réussite dans un domaine quelconque ne fait qu'attirer les concurrents, et qu'une histoire à succès pour une organisation peut vite virer au cauchemar, se protéger par une fosse économique protectrice assurera les revenus de l'organisation et lui permettra de prospérer et de créer de la richesse pour ses différentes parties prenantes (Dorsey, 2008, p. 31). Pour Dorsey, les sources possibles de la création de la richesse, et de détention d'un avantage concurrentiel possible sont : les actifs intangibles (brevets, processus...), le coût de changement (changer de fournisseur peut engendrer des coûts pour le client), l'effet du réseautage et l'avantage par le coût. On peut déceler quelques similitudes avec les sources de création de valeur de Porter, la différenciation viendrait des actifs intangibles et/ou de l'effet du réseautage, l'avantage par le coût est le même, alors que la concentration sur un segment de marché peut rendre l'organisation détentrice de la plus grande part de marché dans ce segment et pourrait engendrer des coûts de changements importants pour les clients.

1.4 Les TI et la création de valeur

Les technologies de l'information (TI) peuvent jouer un rôle important dans le processus de création de valeur en offrant des opportunités multiples aux organisations. Des recherches ont démontré qu'en utilisant les technologies adéquates, les organisations arrivent à améliorer leurs performances et/ou leurs processus (Anshari et Almunawar, 2012; Avison *et al.*, 2004; Kumar et Reinartz, 2012; Lin *et al.*, 2010). En effet, les TI sont impliquées dans toute la chaîne de valeur des organisations, puisque toute activité créatrice de valeur produit et utilise de l'information (Porter, 1985). Porter (1985) indique que les TI aident à créer de la valeur si leur utilisation implique une influence sur les facteurs d'évolution des coûts ou les facteurs d'unicité (ou de différenciation) des diverses activités créatrices de valeur d'une organisation.

Il existe trois types de ressources dans une organisation : le capital humain, le capital organisationnel et le capital physique (Barney, 1991). Les TI font partie de la dernière catégorie. Une utilisation adéquate de ces ressources peut créer de la valeur pour l'organisation selon la théorie du management par les ressources (*Resource-based view* : RBV) qu'on va aborder dans la revue de littérature. Il est à noter par contre que dans ce travail, j'adopte la vision de Porter quant à la création de valeur et de l'avantage concurrentiel. Ainsi, la RBV va être abordée à titre indicatif seulement, puisqu'elle occupe une place remarquable parmi les théories de stratégie.

Les dirigeants de l'organisation doivent choisir la stratégie qui s'aligne le mieux avec les ressources dont elle dispose (Chandler, G. N. et Hanks, 1994). Ainsi, c'est essentiel d'avoir une certaine concordance entre les objectifs stratégiques de l'organisation et ses ressources disponibles. En effet, les TI sont omniprésentes dans les entreprises de nos jours, et il est donc adéquat de se poser la question des impacts du Web 2.0 comme une technologie sur les entreprises (David *et al.*, 2013). Ceci est

d'autant plus juste que les entreprises sont en restructuration continue de leurs chaînes de valeur (Porter, 1996) et qu'en partie, la création de valeur dépend de la performance des processus et des ressources mis en place pour que les parties prenantes au sein de l'organisation et de son environnement interagissent, communiquent et coopèrent.

Les organisations dont les dirigeants désirent faire face aux défis imposés par l'environnement concurrentiel afin de survivre n'ont d'autres choix que de choisir la stratégie d'affaires adéquate et d'optimiser ses processus et ses activités et pouvoir ainsi livrer sa bataille en ayant à disposition tous ses moyens, et de veiller à ce qu'ils dotent leurs organisations des outils TI qui permettent la mise en œuvre de cette stratégie (Bismuth et Tojo, 2008). Le succès de la stratégie nécessite donc une certaine harmonie entre elles et les processus et ressources internes de l'organisation. L'harmonie, ou alignement ou encore concordance, doit exister entre les ressources TI et la stratégie de l'organisation afin de maximiser la performance de l'organisation (Chan et Reich, 2007).

La disponibilité des outils TI pour les organisations prouve qu'elles ne constituent pas en soi une source de création de valeur, mais leur intégration et utilisation dans le cadre des activités créatrices de valeur permettrait d'en créer, et pourrait assister l'entreprise à détenir un avantage concurrentiel, le cas échéant (Fréry *et al.*, 2015; Singla et Apoorv, 2015). La réalisation de l'alignement stratégique aide l'organisation à avoir un meilleur rendement et à être dans une position meilleure que ses concurrents. L'alignement stratégique des TI peut être défini comme étant « l'implication combinée des stratégies, plans, investissements et décisions de toutes les fonctions TI afin de supporter les objectifs de l'organisation » (Khadem, 2007). Il faut donc que toutes les divisions de l'organisation soient au service de la stratégie.

Une autre définition est celle de Henderson et Venkataraman (1993), qui indiquent que : « L'alignement stratégique des TI est la concordance (*fit*) entre la stratégie des

TI et la stratégie de l'organisation ». L'alignement stratégique permet donc aux organisations d'utiliser leurs ressources TI adéquatement et efficacement afin de soutenir la stratégie d'affaires en place et ainsi maximiser le retour sur investissement des TI, de réaliser l'intégration entre les TI et les processus d'affaires, et améliorer ainsi sa compétitivité (Henderson et Venkatraman, 1993). Ce concept ne sera pas débattu dans le cadre de la revue de littérature. Néanmoins, la partie du rôle des TI et plus spécifiquement des médias sociaux numériques dans la création de valeur va être détaillée en adoptant une approche plus opérationnelle de la concordance entre TI et stratégie.

1.5 Le marché des télécommunications sans fil au Canada

L'amélioration de la compétitivité est un objectif primordial pour les organisations qui évoluent au sein des marchés hautement concurrentiels. L'environnement des affaires canadien qui fait partie du système économique mondial est un exemple d'un environnement concurrentiel et dynamique, qui requiert de la part des dirigeants des habiletés et des méthodes de gestion qui les aident à faire face aux changements récurrents. Le terrain de cette recherche est constitué par deux entreprises du secteur des télécommunications sans fil au Canada, lequel représente un marché concurrentiel (Rabeau, 2012). Chacune des organisations au sein de ce marché cherche à créer de la valeur supérieure à ses concurrents, afin de fidéliser ses clients et d'en acquérir des nouveaux, et ce, dans une quête continue à maintenir sa position concurrentielle et à l'améliorer.

Un exemple qui met en évidence le caractère compétitif de ce marché est celui du lancement du réseau HSPA+ ¹(*High Speed Packet Access*) par les trois plus grandes compagnies de ce marché. Rogers a lancé son réseau le 14 septembre 2009, tandis que Bell l'a fait moins d'un mois après le 5 octobre 2009. L'allié de Bell dans l'élaboration du réseau HSPA+, la compagnie Telus, l'a finalement lancé officiellement un mois après, jour pour jour (ACTS, 2012). Cette situation démontre que ces compagnies essayent toujours de répliquer à l'initiative de la concurrence afin de ne pas concéder des parts de marché et se retrouver dans une situation de suiveur ou entrant retardataire dans le lancement d'un service particulier ce qui met en évidence le caractère concurrentiel de ce marché. La même situation se produit régulièrement lors du lancement des plans de cellulaires offerts aux clients.

Par exemple, le temps de réponse à l'introduction d'un nouveau plan par un concurrent direct s'étend rarement à plus de 48 heures, après lequel le même plan sera offert par les autres compagnies. Le marché des télécommunications sans fil au Canada représente donc un bon exemple d'un marché concurrentiel (Rabeau, 2012) où la concurrence est intense (Middleton, 2011). Il faut souligner que la situation concurrentielle de ce marché est celle d'un oligopole, où il existe un grand nombre de clients et un nombre assez restreint de vendeurs. La situation du marché est encore plus particulière vu l'étendue du deuxième pays au monde en terme de superficie qui est le Canada, et la concentration de la population au sud du pays et dans les agglomérations. Bien que les entreprises qui évoluent dans ce marché s'arrachent les clients à travers diverses actions commerciales et de soutien, l'entrée à ce marché est difficile surtout pour des nouveaux entrants internationaux, car elle est réglementée par le gouvernement, qui utilise des enchères publiques, ponctuelles et extrêmement réglementées afin d'accorder des licences d'exploitation de réseaux cellulaires sous forme d'une rangée de fréquences hertziennes (Hyndman et Parmeter, 2014).

¹ Connexion Internet par réseau cellulaire de 3e génération améliorée permettant des débits théoriques maximums de 14.4Mbits en aval et 5.8 Mbit en amont.

Les organismes gouvernementaux régulateurs ainsi que les intervenants dans ce marché pensent que leur entrée pourrait léser les compagnies locales à différents niveaux (Bohlin *et al.*, 2013) et ainsi déstabiliser la compétition au sein de ce marché. Il reste que suivant une étude de Bohlin *et al.* (2013), le marché canadien des télécommunications se caractérise par des innovations et des investissements d'un meilleur niveau que beaucoup de marchés européens, ce qui le rend assez concurrentiel (Church et Wilkins, 2014). La concurrence est en effet une caractéristique indissociable de tels environnements dynamiques et incertains, caractérisés par des changements rapides et la difficulté d'en prédire les directions prises (Hsieh, Y. H. et Chen, 2011). Le souci d'être et de rester concurrentiel à travers une offre de valeur est l'un des défis majeurs auxquels font face les dirigeants des organisations. Ceci est l'une des principales conditions afin d'assurer la survie et la pérennité de l'organisation. Comment dès lors créer de la valeur grâce aux réseaux sociaux numériques ?

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Comme je l'ai mentionné précédemment, les technologies de l'information font l'objet d'un changement continu avec l'avènement du Web 2.0, qui représente la deuxième vague du Web, plus participatif et exigeant en termes de transparence, d'interactivité et de rapidité de la diffusion de l'information (Shang *et al.*, 2011). En effet, les médias sociaux numériques qui ont commencé à être connus et utilisés dans le milieu de la première décennie de ce siècle (O'Reilly, 2007) se caractérisent essentiellement par un flux d'information réciproque entre l'utilisateur et Internet et se basent sur des notions comme le partage, la co-crédation de contenus (Shang *et al.*, 2011) et la sagesse des foules (Yang *et al.*, 2008).

Ces caractéristiques sont susceptibles d'aider les organisations à mieux gérer leurs relations avec les clients et à être à leur écoute (Trainor *et al.*, 2014). À travers des techniques de filtrage et d'analyse de données (Bekmamedova et Shanks, 2014), les organisations arrivent en effet à savoir en temps quasi réel de quoi la majorité de leurs clients parlent (David *et al.*, 2013) et s'il y a un problème quelque part dans leurs réseaux cellulaires qui est signalé par plusieurs clients simultanément par exemple. Ces technologies comportent donc un potentiel assez important qui peut aider les organisations dans leur souci d'être plus proches et plus à l'écoute des clients et d'offrir ce qui est communément appelé une « bonne » expérience client.

Les médias sociaux numériques commencent en effet à gagner en importance et en intérêt avec l'augmentation de l'utilisation d'Internet au Canada, (28 millions de

Canadiens utilisent Internet avec un taux de pénétration de 83 % de la population, et il existe 18 millions de comptes Facebook canadiens) d'après les chiffres du Miniwatts Marketing Group (2012). En effet, Badillo *et al.* (2014, p. 8) avancent qu'« Il convient de préciser qu'au début, l'usage des réseaux sociaux s'est plutôt limité à des publics aguerris et à la génération des *«digital natives»*. Puis, ce phénomène sociologique s'est peu à peu développé et s'est répandu pour s'étendre de nos jours à tous les niveaux de la société. Les usages des technologies sociales (TS) ne se limitent désormais plus à un degré individuel ; ils touchent également les secteurs politique, gouvernemental et économique.

Ainsi, de plus en plus de clients privilégient l'utilisation de ces outils de communications afin de discuter de sujets en relation avec les organisations ce qui oblige ces dernières à se lancer dans les interactions sociales sur Internet avec leurs clientèles (Van Zyl, 2009). Cette situation incite les organisations à se pourvoir des outils nécessaires afin de promouvoir leur présence dans les divers médias sociaux numériques. Le Web 2.0 joue donc un rôle de plus en plus important dans le monde des affaires (Van Zyl, 2009).

On remarque donc que les organisations ont de plus en plus recours aux technologies du Web 2.0 afin de se rapprocher de leurs clients et d'instaurer une crédibilité auprès de ses clients dans le monde virtuel qui pourrait se traduire par une augmentation des ventes (Acker *et al.*, 2011). Mis à part l'attractivité fonctionnelle de ces outils, que je vais aborder dans la revue de littérature, l'intérêt grandissant que les organisations portent aux médias sociaux numériques réside dans la possibilité qu'ils offrent à communiquer avec des clients à profils différents efficacement (Andriole, 2010) et aussi à la pénétration très rapide de l'usage de ces outils (Badillo *et al.*, 2014). À titre d'exemple, et comme le montre le graphique suivant, alors qu'Internet a pris 10 ans afin de réaliser un taux de pénétration auprès des consommateurs de 50 %, les médias sociaux numériques ont juste pris 3.5 ans.

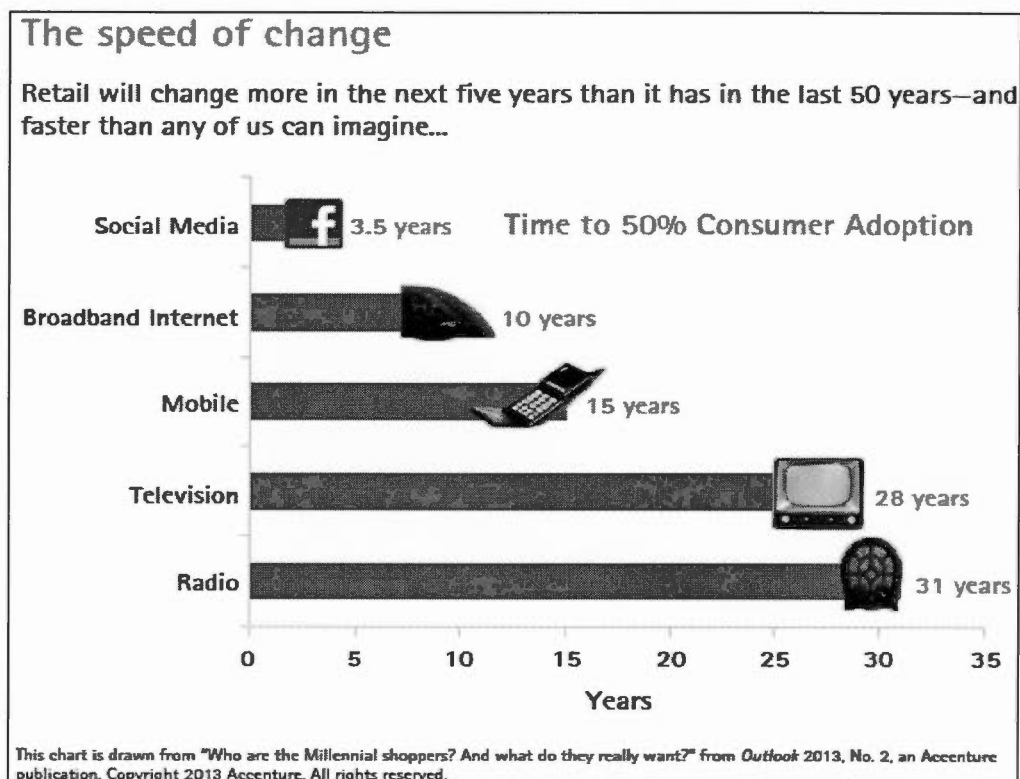


Figure 2.1 Taux de pénétration des nouvelles technologies.

Source : Donnelly (2013)

Ainsi, le Web 2.0 semble apporter des solutions et des avantages indéniables pour les organisations en quête de contact direct et rapproché avec sa clientèle, et peut même améliorer la structure des coûts (Andriole, 2010), qui rappelons le est source d'avantage concurrentiel (Porter, 1985). À titre d'Exemple, la participation et le partage des connaissances et des informations semblent être très bénéfiques pour les usagers et les employés œuvrant dans les médias sociaux numériques. Chez l'une des compagnies qui ont fait objets de l'étude, j'ai constaté qu'à de nombreuses reprises, les employés se faisaient aider par des membres de la communauté sur Internet, qui sont à la base des clients, en se faisant indiquer une façon ingénieuse de résoudre un problème technique, à titre d'exemple. En plus, la compagnie décerne un prix

mensuel au client le plus actif et qui reçoit le plus d'étoiles de la part des autres membres de la communauté en guise de reconnaissance. Ces informations, interactions et participations représentent pour les employés et les clients une source d'aide précieuse, et peuvent aider l'entreprise à réduire son coût de service à la clientèle.

En effet, appeler le service technique pour résoudre un problème de son téléphone cellulaire aidera l'appelant lui-même seulement dans l'immédiat, après de longues minutes d'attente évidemment. Le même problème posté sur une des pages de médias sociaux numériques de la compagnie sollicitera l'expertise des employés ainsi que celle des usagers, et une fois résolu aidera beaucoup d'autres usagers à résoudre ce même problème une fois rencontré en effectuant simplement une recherche par mots clefs ultérieurement. Ceci représente un gain pour l'organisation, car de la connaissance est créée en collaboration, ce qui engendre une baisse des coûts à ce niveau (Ahuja et Medury, 2011). Il apparaît donc qu'il existe de la valeur créée à travers l'utilisation des médias sociaux numériques dans la communication entre l'organisation et ses clients.

2.1 Les hypothèses de la recherche

Afin de mener cette recherche, j'ai choisi d'entreprendre une étude de cas composée de deux organisations œuvrant dans le marché des télécommunications sans fil au Canada, qui utilisent les médias sociaux numériques afin d'entrer en contact avec leurs clients, en se fixant chacune un objectif différent. Pour la première entreprise (Entreprise 1 = E1), l'usage des médias sociaux numériques s'inscrit dans un cadre de support client et de service. La deuxième entreprise (Entreprise 2 = E2) vise quant à elle l'augmentation de la notoriété de marque et la création d'associations entre la

marque et une clientèle jeune à travers des commandites d'événements divers pour rajeunir son image, qui est encore confondue avec l'image de son entreprise mère, associée à une clientèle plus âgée. Les deux entreprises sont relativement nouvelles dans le marché et visent la même catégorie de clientèle.

Au Canada et plus particulièrement au Québec, les entreprises n'emploient pas généralement les médias sociaux numériques à grande échelle. En effet, une étude menée par le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), et commanditée par le gouvernement du Québec indique que 45 % des organisations québécoises n'utilisent pas du tout les médias sociaux numériques, et 21 % les utilisent très peu (CEFRIO, 2012). Parmi les principales utilisations recensées, mentionnons les contacts avec les clients, les partenaires et autres fournisseurs de l'organisation. Cependant, dans d'autres pays industrialisés comme les États-Unis d'Amérique et le Japon, les organisations semblent avoir déjà adopté les médias sociaux numériques. Les pourcentages des organisations qui emploient au moins un outil Web 2.0 varient entre 60 % et 80 % selon le secteur d'activité (Bughin *et al.*, 2011).

Au niveau national, le paysage est assez similaire à celui de la province du Québec. En effet, dans son étude publiée par le *Conference board of Canada*, dans le cadre de la série *CEO challenge reflexions*, Ray (2011) nous informe que les chefs d'entreprises canadiennes classent l'utilisation des médias sociaux numériques en dernière position dans la liste des innovations stratégiques à adopter. L'auteur explique que ces résultats démontrent que les chefs d'entreprises canadiens sous-estiment encore le potentiel que les médias sociaux numériques pourraient avoir dans l'innovation des stratégies de contact client.

Selon une étude plus récente, ce sont les dirigeants des compagnies de services qui sont plus nombreux à affirmer que les médias sociaux numériques changent considérablement leurs stratégies de communications et marketing, par rapport à leurs

pairs dans d'autres secteurs de l'économie. Sauf que ceux-ci ne représentent que 41 % des dirigeants de leur secteur, et que ce pourcentage est diminué de moitié si on considère la totalité des dirigeants sondés, tous secteurs économiques confondus (dirigeants des 1000 compagnies canadiennes les plus grandes) avec seulement 23 % (Gandalf, 2014, p. 6). Dans la même étude, 51 % des dirigeants des compagnies canadiennes admettent que leur niveau de connaissances quant à l'impact des médias sociaux numériques dans le monde des affaires est très minime (Gandalf, 2014, p. 9). Salman (2014) a par ailleurs trouvé dans son étude que 47 % des entrepreneurs canadiens reconnaissent que les médias sociaux numériques peuvent aider leurs entreprises, mais seulement 39 % d'entre eux disent que leurs entreprises possèdent une forme de présence sur les médias sociaux numériques et 24 % disent qu'ils utilisent ces médias pour interagir avec leurs clients régulièrement.

Ray (2011) indique par ailleurs que les chefs d'entreprises canadiens ont fixé comme objectifs la croissance économique, l'optimisation des coûts, l'innovation à travers la redéfinition de l'image de marque, la consolidation de la notoriété de la marque, la compréhension des besoins des clients et la redéfinition de la stratégie de gestion de la relation client. Néanmoins, ils ne comptent pas sur les médias sociaux numériques pour atteindre ces objectifs, malgré que l'auteur insiste sur le fait que ces outils sont d'une grande utilité afin d'atteindre ces objectifs. Les cadres et dirigeants des entreprises sous-estiment-ils le potentiel des médias sociaux numériques? Ou sont-ils craintifs à l'adopter?

D'après l'auteur, cette situation est essentiellement due à l'ambiguïté de la relation entre les médias sociaux numériques et les « occasions stratégiques que ces derniers peuvent représenter » (Ray, 2011). Stocker et al.(2007) soulignent cette ambiguïté en avançant que:

It seems that the corporate world feels unconfident how to apply the principles of the Web 2.0 to their businesses. Due to the ambiguity and fuzziness of the

concepts describing Web 2.0 there is a lot of uncertainty. Highly affected industry branches like the media industry show interest but their fears of losing their competitiveness because of not knowing how to handle the phenomenon Web 2.0 are evenly strong.

Dans le cadre de mon étude, l'entreprise 2 est un exemple d'une entreprise dont les hauts dirigeants, bien qu'ils aient adopté les médias sociaux numériques, ont encore des doutes quant au rendement que peuvent apporter ces applications. Le budget attribué est très limité par rapport à celui alloué aux médias traditionnels, et le projet est encore considéré comme temporaire. Si on prend en compte que l'une des craintes majeures de l'adoption des médias sociaux numériques est relative à la mauvaise réputation (Badillo *et al.*, 2014) ou la *negative brand exposure* (Aula, 2010), on peut se poser la question suivante : est-ce que le fait de créer des médias sociaux numériques propres (Bell, Rogers et Videotron par exemple) représente une tentative de la part des entreprises de contrôler les informations et les interactions et une façon de contourner la perte de contrôle suscitée par l'usage des médias sociaux numériques externes? Il ne faut pas oublier que des entreprises telles que Bell et Rogers, comme l'écrasante majorité des entreprises de ce secteur ne permettent pas aux clients de créer une publication sur leur page Facebook à titre d'exemple. En effet, seuls les commentaires sont permis.

Ainsi, et selon Lin *et al.* (2010), il existe des dirigeants d'organisations qui n'arrivent pas encore à bien mesurer les possibilités offertes par les médias sociaux numériques qui peuvent améliorer la performance de l'organisation, sa relation avec la clientèle et la qualité de la communication. Dans le même ordre d'idées, Bekmamedova et Shanks (2014) indiquent que peu d'études qui explorent la valeur apportée par les médias sociaux numériques au domaine des affaires ont été effectuées. En effet, lorsqu'ils ont effectué une revue de littérature assez vaste, David *et al.* (2013) sont aussi venus à la conclusion que les recherches qui touchent le Web 2.0 sont au stade

de l'émergence puisque le nombre des références est relativement limité et que la majorité des études sont à caractère exploratoire, cherchant à définir les concepts clefs et l'identification des problématiques. Nombreux sont encore les dirigeants des diverses organisations qui s'interrogent sur la contribution réelle de l'utilisation des médias sociaux numériques : effet de mode, contribution à la stratégie d'affaires, constitution ou non d'une source de valeur, ce sont autant des questions que se posent les acteurs du milieu des affaires.

La première hypothèse que nous formulons est que l'utilisation des médias sociaux numériques crée de la valeur pour les différentes parties prenantes de l'organisation. D'ailleurs, pour les dirigeants, la mise en œuvre d'une stratégie mobilisant les médias sociaux numériques est synonyme de réduction des coûts et de rapprochement avec les clients de l'organisation et représente un levier de différenciation, ce qui constituerait une source indéniable de création de valeur. En ce qui concerne les employés, l'usage de ces outils génère une création de valeur qui peut prendre les formes suivantes : un gain de temps important, un gain d'expertise également, une méthode de travail différente ainsi que l'augmentation de la satisfaction vis-à-vis du travail effectué. De fait, en accumulant de l'expertise à travers les interactions avec les clients et en offrant un outil de travail plus stimulant et gratifiant que le téléphone comme moyen de contact avec les clients, les employés de l'organisation génèrent de la « valeur » sur leur travail au quotidien, ce qui peut se traduire par la création de valeur pour l'ensemble de l'organisation. Pour les clients, la valeur générée peut prendre la forme de plus de convivialité et de rapidité dans la sollicitation du service, et l'augmentation du pouvoir de négociation vis-à-vis de l'entreprise.

La seconde hypothèse est liée au fait que les médias sociaux numériques aident l'organisation à réaliser ses objectifs à travers la création de valeur, en lui permettant d'être plus performante et de se positionner dans une meilleure position par rapport à ses concurrents. En effet, l'usage des médias sociaux numériques dans le cadre de la

stratégie de gestion de la relation client a un effet positif sur la relation avec les clients, ce qui soutient le processus de création de valeur et épaulé l'organisation dans sa quête de fidéliser et acquérir de nouveaux clients. La globalisation des marchés et les incertitudes de l'environnement des affaires ainsi que la prolifération des relations inter organisationnelles sont des éléments qui poussent les organisations à doubler d'efforts afin d'instaurer une stratégie qui leur permet de s'adapter à ces changements complexes. Ceci demande plus de coordination entre les parties prenantes et une collaboration améliorée avec différents éléments de l'environnement d'affaires (Wijaya *et al.*, 2011)

Dès lors, il s'agit de comprendre l'influence que peuvent avoir ces technologies sur la création de valeur à travers les activités de gestion de la relation client de l'organisation et si cette valeur contribue – ou non – à la détention d'un possible avantage concurrentiel. Ou encore, de quelles manières et pour quels objectifs l'utilisation des médias sociaux numériques par les entreprises se fait-elle? Et est-ce que cette utilisation soutient les activités de création de valeur? Et quel type de valeur est créé pour quelle partie prenante? Et si cette valeur pourrait aider l'entreprise dans ses multiples efforts qui visent à acquérir un éventuel avantage concurrentiel?

Il est à noter néanmoins que les problématiques techniques relatives aux standards informatiques et des interfaces et architectures des systèmes d'informations (SI) ne seront pas abordées même si elles sont d'une importance majeure. Je me limiterai donc aux aspects managériaux et organisationnels de l'usage des médias sociaux numériques par les organisations et ses clients.

2.2 Les objectifs de la recherche

Le Web 2.0 semble constituer un changement important dans le monde de l'Internet (Van Zyl, 2009) et a modifié le rapport de l'internaute avec la toile (Badillo *et al.*, 2014). Plusieurs auteurs ont qualifié l'avènement des médias sociaux numériques et les changements qui en découlent de « nouveau paradigme » (Lim *et al.*, 2010; Mangold et Faulds, 2009; Mohan *et al.*, 2008; Shang *et al.*, 2011; Stocker *et al.*, 2007). Le point de départ de cette recherche est donc d'essayer d'étudier les modes et les objectifs de l'utilisation des médias sociaux numériques par les deux organisations évoluant dans le marché des télécommunications sans fil au Canada, et ce, afin de tenter de déterminer si cette utilisation contribue à créer de la valeur pour différentes parties prenantes.

Ainsi, le premier objectif est d'évaluer l'influence que peut avoir l'utilisation des médias sociaux numériques sur la création de valeur pour les deux entreprises du secteur des télécommunications sans fil au Canada. La valeur créée pour l'organisation peut se traduire par l'augmentation des ventes (Agnihotri *et al.*, 2012), l'amélioration de la notoriété de la marque (De Vries *et al.*, 2012), la facilitation du partage de l'information dans un contexte d'affaires (Lu et Hsiao, 2010) et la favorisation de la diffusion de l'information entre les clients à travers le bouche-à-oreille (Ali, 2011). La valeur créée pour les employés peut être synonyme d'acquisition de connaissances et de l'expertise, d'avoir un travail plus stimulant et motivant et l'avancement de carrière. Finalement, la valeur pour le client peut varier du gain de temps, d'avoir un contact plus rapproché et rapide jusqu'à la reconnaissance des pairs dans un environnement de soutien mutuel entre clients ou *peer-to-peer*.

Le second objectif est de déterminer si l'utilisation des médias sociaux numérique peut conduire à un avantage concurrentiel grâce à la valeur créée. L'apport de la

recherche proposée sera de contribuer à une meilleure compréhension de la valeur ajoutée générée par l'utilisation des médias sociaux numériques dans le cadre de la stratégie d'affaires, dans le cas de deux entreprises du marché des télécommunications sans fil au Canada.

La formulation des hypothèses et des objectifs nous conduit à poser la question de recherche suivante : « dans quelle mesure l'usage des médias sociaux numériques par les entreprises de télécommunications sans fil peut-il contribuer à la création de valeur et à la possible détention d'un avantage concurrentiel? »

Les sous-questions de recherche qui en résultent sont :

- Quelle est la contribution des médias sociaux numériques dans la création de valeur pour les différentes parties prenantes de l'organisation?
- De quelles manières l'introduction des médias sociaux numériques dans la stratégie de l'entreprise favorise-t-elle une meilleure gestion de la relation avec les clients, et représente-t-elle un moyen qui aiderait à détenir un possible avantage concurrentiel ?

C'est à ces questions que nous allons répondre en précisant les concepts clefs de la recherche, les auteurs que nous avons mobilisés dans la revue de littérature et enfin en expliquant le cadre méthodologique choisi.

CHAPITRE III

REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce chapitre consacré à la revue de littérature, nous allons présenter trois concepts qui forment le cadre conceptuel de la recherche, ainsi que les définitions les plus importantes. La revue de littérature représente en effet une étape primordiale afin de mieux cerner les divers concepts à l'étude dans cette recherche et les relations qui les lient, et constitue une partie de la méthodologie de ce travail. Dans la première section de ce chapitre, je vais présenter les médias sociaux numériques, qui sont les outils TI principaux sujets de cette recherche. Les types et les caractéristiques de ces outils seront détaillés et une attention particulière sera portée à leur contribution dans la création de valeur pour l'entreprise. En deuxième lieu, je présenterais les concepts de la gestion de la relation avec le client, ainsi que celui de la gestion de la relation sociale avec le client ou le SCRM. Finalement, je vais préciser ce qu'est la stratégie de l'entreprise, ainsi que la contribution possible des MSN dans la création de valeur. Néanmoins, compte tenu de l'abondante littérature dans ce domaine, je n'utiliserai que la stratégie liée aux TI, en particulier celle de Porter.

3.1 Les médias sociaux numériques

De nos jours, le Web qui représente une application de l'Internet est en train de devenir un moyen de communication et d'information plus participatif, plus interactif

et basé sur la création de contenu par l'utilisateur (Badillo *et al.*, 2014). Ces changements sont favorisés par les avancées technologiques et soutenus par l'effet du réseautage entre utilisateurs, qui sont devenus capables de générer et de partager du contenu, contrairement au Web dans sa première version ou le Web 1.0, au sein duquel seules les organisations ont été capables d'en générer. Cette situation a répandu la perception que le Web est en train de vivre une deuxième phase de développement après son lancement. Le Web et Internet semblent être améliorés et pleins de promesses de nouvelles opportunités, mais cette perception est-elle légitime? (Anderson, 2007).

Le terme Web 2.0 a été introduit en 2004 dans le cadre d'une conférence sur l'avenir d'Internet, après l'éclatement de la bulle Internet du début du siècle. La dénomination « Web 2.0 » reprend les codes utilisés dans le monde de la programmation informatique qui attribue une séquence de chiffres à différentes versions d'un programme, suggérant ainsi une nouvelle version du Web qui succède à une ancienne version (David *et al.*, 2013, p. 3). Ainsi, le terme 2.0 évoque une évolution majeure par rapport à une évolution mineure qui n'aurait été signalée qu'à travers un 1.1 ou 1.x (David *et al.*, 2013, p. 4). Ces changements ont suscité l'intérêt des chercheurs et académiciens. En effet, plusieurs auteurs ont étudié les impacts du Web 2.0 sur l'organisation (Broekemier *et al.*, 2015; Christodoulides *et al.*, 2015; Gillin, Paul, 2009; Gillin, P, 2010; Heng *et al.*, 2007; Mangold et Faulds, 2009; Mohan *et al.*, 2008; Stocker *et al.*, 2007; Van Zyl, 2009). La recherche dans le domaine des médias sociaux numériques sur Internet reste néanmoins dans sa phase exploratoire (David *et al.*, 2013), et l'utilisation de ces outils dans le domaine des affaires est encore considérée récente (O'Brien, 2011).

Au tout début, les praticiens n'ont pas prêté attention au nouveau nom du fait que les outils auxquels on fait référence à travers ce terme existaient déjà et que l'impression générale était que cette innovation « linguistique » ne concernait que le domaine du

marketing (Chaimbault, 2007; Hoegg *et al.*, 2006). Mais la suite des évolutions a donné à ce terme plus de puissance et de présence. Ceci est dû principalement au fait que les technologies Internet ont rendu plus simple le fait de collaborer dans la création du contenu et de sa diffusion. À titre d'exemple, en 2005, le terme Web 2.0 a été recherché 9.5 millions de fois sur le moteur de recherche Google, alors que deux ans après, ce nombre explosait pour atteindre 135 millions (Tarcsi, 2007).

Une année plus tard, les médias sociaux numériques figuraient dans la liste publiée en février 2008 par la revue *Harvard Business Review* des 20 plus importantes évolutions dans le domaine des affaires, ce qui marquait la place grandissante que le Web 2.0 commençait à se faire dans le domaine des affaires. Par exemple, les médias sociaux numériques ont contribué à l'apparition de ce que O'Brien (2011) appelle *the social media empowered consumer*. L'auteur explique que « l'apparition du contenu généré par les usagers via les canaux des médias sociaux numériques qui annonce le début de l'ère du Web 2.0 avait changé dramatiquement les règles du jeu au sein de l'environnement d'affaires » (O'Brien, 2011, p. 1). David *et al.* (2013, p. 6) avancent ainsi que « les technologies et applications (du Web 2.0) ont en commun de donner à l'utilisateur une place inédite puisqu'il est à la fois utilisateur et en partie concepteur des contenus diffusés sur le Web ».

Il faut par ailleurs noter que le concept du Web 2.0 n'est pas seulement fondé sur une évolution technologique seulement, mais également sur une logique socio-organisationnelle (Tran, 2011, p. 5). Des auteurs qualifient ce phénomène comme étant un prolongement du paradigme du réseau dans les systèmes d'information (SI) des entreprises (David *et al.*, 2013; Tran, 2011).

Cette situation témoigne des changements induits par le Web 2.0 dans le monde des affaires, puisqu'il favorise la décentralisation des systèmes de l'entreprise en adoptant des plateformes externes afin d'entrer en contact avec ses clients (David *et al.*, 2013). Ceci confirme l'évolution de l'entreprise autrefois plus hiérarchique et centralisée,

vers une organisation à structures plus agiles et réactives (Laudon et Laudon, 1999), et ce, afin de mieux répondre aux défis imposés par un environnement de plus en plus concurrentiel.

3.1.1 L'évolution du Web 1.0 vers le Web 2.0

Le terme Web 2.0 a été popularisé par Dale Dougherty, le vice-président de O'Reilly Media et par Tim O'Reilly le président de la même organisation, ainsi que par Craig Cline de MediaLive (Le Deuff, 2006). C'est au cours d'une conférence de remue-ménages sur l'avenir d'Internet en octobre 2004, survenue quelque temps après l'explosion de la bulle informatique du début des années 2000, que ce terme avait été cité pour la première fois dans un événement d'envergure. L'objectif de cette conférence était de démontrer que, malgré l'échec de nombreuses compagnies d'affaires électroniques à survivre à cette crise, Internet est toujours un outil extrêmement important pour le monde des affaires (O'Reilly, 2007).

Dans sa dissertation sur le sujet qui a suivi la conférence, O'Reilly (2007) ne donne pas nécessairement une définition de ce nouveau concept, mais détaille les caractéristiques principales des entreprises innovatrices qui utilisent principalement cette nouvelle vague d'Internet, ce qui a permis de fournir un document source qui constitue une référence afin d'identifier les principaux aspects des technologies sociales (TS). Le tableau suivant indique les différences majeures entre l'Internet de première génération et le Web 2.0, selon O'Reilly :

Tableau 3.1 Différences entre Web 1.0 et Web 2.0

Fonction	Web 1.0	Web 2.0
Liens	Statique	Dynamique
Focus sur l'usage : architecture de réseau utilisée pour le partage de fichiers comme la vidéo, la musique et des documents texte	Entreprise Client serveur, le fichier est stocké sur un serveur	Communautés <i>Peer-to-peer</i> , les fichiers sont distribués <i>via</i> de nombreux PC
Standard	html	Xml
Adresse Web	Pages Internet	Blogs
Agrégation de contenu	Portals	RSS
Mise à jour de l'information	Rigidité	Syndication
Recherche	Répertoires- taxonomie	Tags-folksonomie
Données	Propriétaires	Partagées
Contenu	<i>Via</i> la publication CMS	<i>Via</i> la participation Wikis

(source : O'Reilly, 2005)

O'Reilly dresse dans ce document de référence une liste d'attributs que les organisations du Web 2.0 devraient avoir comme le fait de ne pas offrir de logiciels, mais plutôt des services, faire confiance aux usagers comme des co-développeurs, l'exploitation de l'intelligence collective, le libre-service et enfin des modèles d'affaires modulables et faciles à adapter aux changements (O'Reilly, T., 2005). Andersen (2007) y ajoute l'effet du réseautage et l'ouverture aux idées nouvelles. Afin de souligner l'importance du co-développement entre utilisateurs et organisations, Hoegg et al.(2006) ont présenté le Web 2.0 comme un concept qui met en évidence l'intelligence collective, la collaboration et les communautés. Hoegg identifie la technologie AJAX comme un élément fondamental dans la diffusion des applications du Web 2.0, puisqu'elle permet de présenter une interface facile d'utilisation qu'un utilisateur sans connaissances techniques peut utiliser facilement afin de créer du contenu sur Internet.

Comme beaucoup de nouveaux concepts, il n'existe pas une définition du Web 2.0 qui fait consensus, d'autant plus qu'O'Reilly insiste sur le fait que le concept « *doesn't have a hard boundary, but rather, a gravitational core* ». Il faut en effet appréhender le Web 2.0 comme un ensemble d'outils et de pratiques qui gravitent autour des principes fondamentaux (voir figure 3.1). En d'autres termes, et afin de cerner ce qu'est réellement le Web 2.0, il faut essayer de dresser une « typologie des applications possibles qui sont rattachées (à ce concept) et (...) déterminer leurs fonctionnalités majeures qui traduisent les propriétés du concept » (Tran, 2011).

Néanmoins, la meilleure définition qui décrit ce concept est celle de Ahuja et Medury (2011) qui définissent le Web 2.0 comme étant « un ensemble d'applications en ligne à source ouverte, interactives et contrôlées par l'utilisateur, qui contribuent à développer l'expérience des usagers et à améliorer leurs connaissances et à augmenter leurs pouvoirs de marché comme participants à des processus sociaux et d'affaires ».

Dans son texte qualifié de fondateur par Ramrajsingh (2010), O'Reilly (2005) présente ainsi les sept principes qui représentent ou définissent les outils et/ou les entreprises du Web 2.0 qui sont les suivants :

- 1) Le Web en tant que plateforme : O'Reilly considère ceci comme un principe pilier du Web 2.0. À travers cette optique, Internet n'est plus considéré comme un service parmi d'autres, mais plutôt comme une plateforme capable de fournir divers services. La logique du Web se libère du modèle d'affaires économiques des licences et des logiciels et prend la voie des applications Internet.
- 2) Tirer parti de l'intelligence collective : ce principe représente une très grande source de création de plus de valeur que le Web 2.0 ait ramenée, et constitue une de ses caractéristiques principales. En ce qui concerne ce principe, Ramrajsingh (2010) explique que : « le nombre élevé d'utilisateurs permet la création, mais aussi la sélection, d'un contenu plus pertinent » et que « l'effet

de (foule) agit ainsi (...) comme un filtre décentralisé et distribué, renforçant ainsi son efficacité ». L'accroissement du contenu informationnel généré par les utilisateurs permet aux acteurs d'affaires de se l'approprier et de l'exploiter économiquement et de générer de la valeur avec.

- 3) La puissance est dans les données : pour O'Reilly, les services sur Internet ne sont plus une source de revenus en soi, puisque la majorité de ces services est gratuite. O'Reilly indique ainsi que suite à cette constatation, les entreprises qui recherchent le profit et la valeur se sont lancés dans une course pour la possession de données stratégiques, afin d'atteindre une masse critique de données des utilisateurs, ce qui peut leur permettre d'acquérir un certain avantage informationnel, et de convertir cet avantage en service supérieur (Ramrajsingh, 2010).
- 4) La fin des mises à jour logicielles : L'époque des mises à jour des logiciels et des installations des dernières versions de façon ponctuelle est terminée sous l'ère du Web 2.0 (Ramrajsingh, 2010). En effet, comme le logiciel n'est plus offert en tant que produit, mais en tant que service, on offre aux usagers de l'utiliser dès sa sortie sous version incomplète dite Bêta et on l'améliore en temps quasi réel. Cette version devient la règle et ses fonctionnalités changent précipitamment et ne sont pas stabilisées comme c'était le cas pour les logiciels auparavant (David *et al.*, 2013)
- 5) Des modèles de programmation légers : L'argument de vente du Web 2.0 était et est encore d'être facile d'utilisation et convenable aux moins techniques des usagers. Ceci est aussi valable pour les programmeurs et la programmation des applications du Web 2.0 en arrière-plan, qui se manifeste par une miniaturisation de l'équipement nécessaire et par la simplification du langage de programmation (O'Reilly, 2007).
- 6) Le logiciel se libère de l'ordinateur personnel : un des principes majeurs du Web 2.0 selon O'Reilly est que le service ou le logiciel n'est plus une composante exclusive à l'environnement du seul ordinateur personnel, mais

plutôt une plateforme disponible sur plusieurs appareils avec le même contenu et les mêmes caractéristiques. L'environnement du Web 2.0 est ainsi « à accès multiples et non plus monoposte, et (permet) ainsi une jonction continue entre les organisations et les individus dans un cadre de mobilité spatiale et temporelle étendue » (David *et al.*, 2013).

- 7) Des interfaces utilisateurs enrichies : le dernier principe introduit par Tim O'Reilly est le confort d'usage sans précédent des applications et services du Web 2.0 comme Gmail et Flickr ou encore la page d'accueil de Google, qui est un résultat direct de l'épuration des interfaces utilisateurs. Les langages comme Flash, Java , AJAX, SOAP, REST... ont permis de réaliser cette richesse jumelée à de la simplicité de l'utilisation qui marque les applications Wb 2.0. L'ergonomie et l'intuitivité des applications et des interfaces sont de mise, car il est important que les utilisateurs se les approprient rapidement afin de réduire les coûts relatifs au lancement de nouveautés et à l'apprentissage (David *et al.*, 2013).

En guise de résumé, O'Reilly (2005, p. 3) a représenté le concept du Web 2.0 à travers une carte qui présente l'ensemble des principes et des pratiques qui résument ce qu'est le Web 2.0.

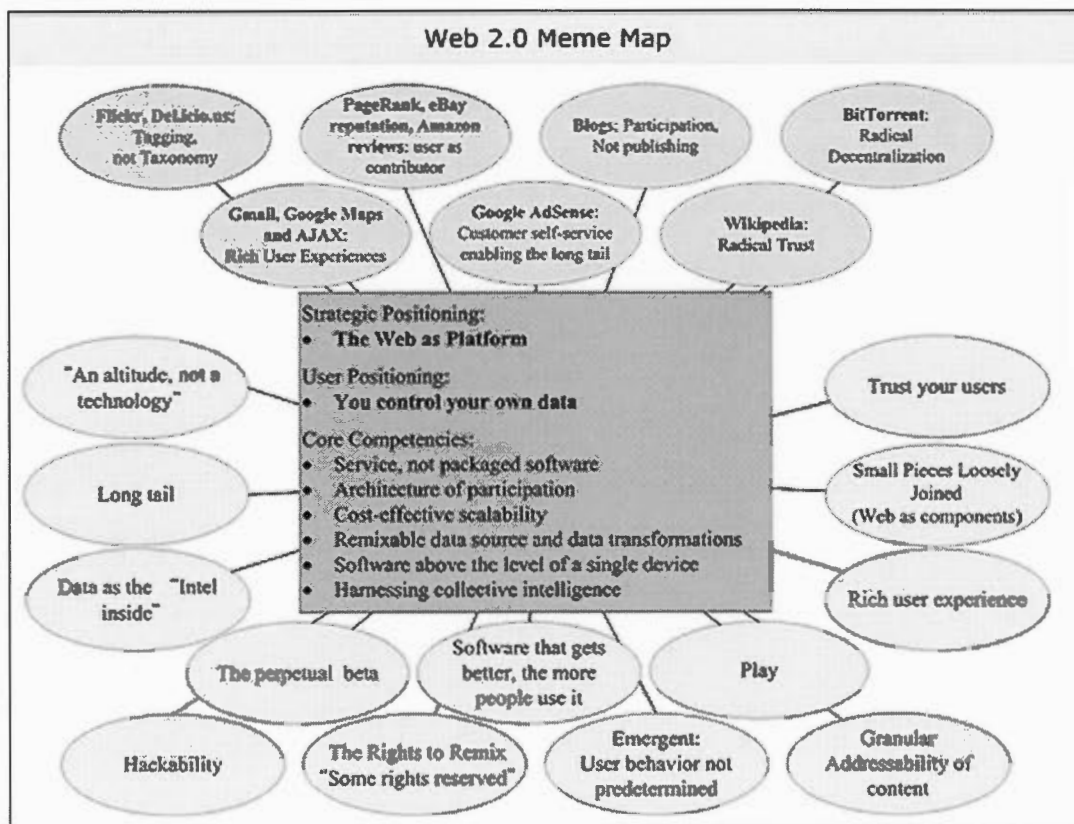


Figure 3.1 La carte du Web 2.0

Source : O'Reilly, T. (2005)

Après avoir présenté le concept du Web 2.0 dans cette section, la prochaine section sera dédiée à présenter les contributions tant au niveau technologique que social des technologies du Web 2.0.

3.1.2 Le Web 2.0, une innovation sociale et technologique

Les médias sociaux numériques ont contribué à changer la communication entre les personnes sur Internet, car ils leur ont permis de gérer leurs interactions et de partager un contenu informationnel avec d'autres usagers directement, alors qu'auparavant, les usagers étaient des consommateurs de contenu produit par les entreprises. Ainsi,

O'Reilly (2007) note que ces outils représentent une révolution dans le monde des affaires et dans celui des TI, provoquée par cette transition vers une vision d'Internet qui est maintenant considéré comme une plateforme qui favorise la collaboration et la co-crédation du contenu. Cette collaboration est principalement le fruit des échanges des utilisateurs qui ont généralement les mêmes intérêts et elle affecte l'environnement des affaires par la quantité des données produite qui représente une source informationnelle très recherchée par les entreprises.

Le Web 2.0 constitue ainsi une quasi-révolution qui a changé la façon qu'Internet est appréhendé par les usagers (Van Zyl, 2009). Plusieurs auteurs ont en effet qualifié l'avènement des médias sociaux numériques et les changements qui en découlent de « nouveaux paradigmes ». Ainsi, Mohan *et al.* (2008) estiment que l'avancée technologique représentée par les médias sociaux numériques et l'impact que cela représente sur le développement des applications et logiciels d'affaires constitue un changement vers un nouveau paradigme.

Dans le même ordre d'idée, Stocker *et al.* (2007) avancent que les organisations doivent s'adapter à ce nouveau paradigme des médias que les outils du Web 2.0 imposent, à travers l'importance croissante du contenu crée par les utilisateurs, préféré à celui créé par les médias traditionnels. Mangold et Faulds (2009) avancent à peu près la même idée en affirmant que les médias sociaux numériques constituent un nouveau paradigme dans le domaine de la communication. Lim, Trimi et Lee (2010) quant à eux, considèrent « le Web 2.0, et bientôt le web des objets, ou le Web 3.0, comme un nouveau paradigme qui apporte des changements fondamentaux à la chaîne de valeur interne de l'organisation et ses relations avec ses clients ». Après avoir analysé plus que 1000 applications du Web 2.0, afin de comprendre leurs modèles de service, Shang *et al.* (2011) affirment avoir établi un cadre d'analyse qui aide à mieux comprendre les modèles opérationnels et les propositions de valeur au sein du paradigme du Web 2.0. Xevelonakis et Som (2012) quant à eux, affirment que

l'analyse des médias sociaux numériques sur Internet est devenue un paradigme clef en sociologie, en technologie et en sciences de l'information.

Pour Murugesan (2007) , le Web 2.0 est un nouveau paradigme technologique, car d'une part il permet à l'utilisateur de modifier le contenu du site et au développeur d'arriver plus facilement à concevoir des applications Internet et à les diffuser aisément, ce qui était impossible avec la première génération d'Internet. À un autre niveau, Badillo *et al.* (2014) perçoivent le Web 2.0 comme un nouveau paradigme au sein des sciences de l'information, de la communication et des médias, porteur de changement sociétal majeur. Tous ces auteurs parlent donc, sous différents angles, d'un « paradigme » nouvellement constitué, qui touche des domaines comme l'informatique, le management, la technologie de l'information et même la sociologie. Bien que je croie que le Web 2.0 ou les médias sociaux numériques représentent un changement majeur touchant toutes ces disciplines, je me contenterais d'avancer qu'il représente des prémisses d'une rupture paradigmatique. Car même si ,au niveau de la littérature, ces auteurs présentent le Web 2.0 ainsi, je crois qu'au niveau pratique, on est encore loin de parler d'un nouveau paradigme, et qu'au contraire, les dirigeants des entreprises au Canada sont encore réticents à considérer les médias sociaux numériques comme un outil stratégique d'affaires (Ray, 2011). Ce n'est que récemment qu'on commence à constater que des dirigeants d'entreprises dans des pays comme les États Unis utilisent les médias sociaux numériques dans des processus organisationnels (Broekemier *et al.*, 2015).

Le Web 2.0 joue par ce fait même un rôle de plus en plus important dans le monde des affaires (Van Zyl, 2009). Les applications du Web 2.0 sont en effet en train de favoriser la généralisation des outils de l'environnement domestique vers l'environnement de l'entreprise ce qui constitue un revirement important de la logique établie auparavant selon David *et al.* (2013). Ainsi, les organisations sont amenées à faire de plus en plus recours à des technologies à haute interopérabilité

avec les applications du Web 2.0 (Blogues, Réseautage social, Wikis, etc.) afin de se rapprocher de leurs clients et d'instaurer une bonne réputation dans le monde virtuel qui pourrait se traduire par une augmentation des ventes (Acker *et al.*, 2011). Ainsi, le Web 2.0 vient apporter des solutions et des avantages indéniables pour les organisations en quête de contact direct et rapproché avec sa clientèle, et peut même améliorer la structure des coûts (Andriole, 2010) , pouvant ainsi aider les organisations à créer de la valeur (Porter, 1985).

3.1.3 La typologie des outils du Web 2.0

Comme mentionné au début de ce chapitre, la communauté scientifique ne s'entend pas sur une définition standard de ce qu'est le Web 2.0. Ainsi, une présentation des différents outils et types d'applications qui en font partie est nécessaire afin de bien comprendre les différents aspects de ce concept. Dans le cadre de cette recherche, on s'intéresse exclusivement aux médias sociaux numériques publics, en opposition aux médias sociaux numériques corporatifs, car je m'intéresse principalement aux médias qui permettent les interactions entre l'entreprise et ses clients exclusivement. La liste ci-après n'est pas exhaustive, surtout que chaque année on assiste à des nouveautés au niveau des applications et des outils qui sont rattachés au concept du Web 2.0. Il faut souligner néanmoins que le Web 2.0 ne se limite pas à ces applications et n'est pas un SI. C'est plutôt un concept qui recouvre des applications, des innovations technologiques, des langages de programmation et même des modèles d'affaires (Tran, 2011). Le point commun de ces applications et technologies est qu'elles se basent sur des technologies simples et légères fondées sur de nouveaux standards et protocoles Internet (XML, JavaScript, Ajax, protocoles open source...) (Tran, 2011, p. 6).

- 1- Les Blogues : ce terme a été rendu populaire par Jorn Berger en 1997 à partir des mots *Web* et *Log* (Anderson, 2007), ce qui fait référence à une page Internet qui contient des textes, contenant des informations, des liens, des

photos, des récits personnels ou des opinions, organisées chronologiquement tel un journal personnel. Lowenthal et Dunlap (2011, p. 6) définissent les Blogues comme des journaux de pensées et d'idées diffusés sur Internet d'une façon chronologique et fréquente.

- 2- Les Wikis : le wiki est une page Internet qui favorise toute forme de création collaborative de contenu informationnel et de gestion de contenu. À travers un wiki, les membres d'une communauté donnée sont capables de créer, modifier et supprimer du contenu (Kamel Boulos et Wheeler, 2007). Les changements effectués sont retracés à travers des rapports électroniques sur demande. La contribution des différents membres est de nature asynchrone et permet ainsi à différents individus éparpillés dans le monde de participer à la rédaction d'un même contenu (Tran, 2011).
- 3- Application composée (*Mashups*) : ce genre d'applications est conçu afin de combiner des données ou du contenu ou même des fonctionnalités qui proviennent de plusieurs autres applications de nature hétérogène. Un exemple de ce type d'applications est *Google Maps* qui utilise des données provenant de plusieurs autres sources, mais qui les masque sous une seule interface graphique.
- 4- Flux RSS (*Real Simple Syndication*) : les flux RSS sont de la famille des agrégateurs de contenu comme c'est le cas des mashups, qui servent à collecter et diffuser les plus récentes mises à jour d'un site Internet d'informations sur un blogue ou un autre site Internet. Ils sont basés sur le protocole XML ce qui permet aux données un transfert facile et rapide entre les sites (Bryant, 2014).
- 5- Indexation sociale et collaborative et indexation infonuagique (*Tags, Foksonomy*) : c'est l'ajout d'un mot clef à un objet numérique (site Internet, photo, vidéo) afin de le décrire et de le classer et pour que ce mot agisse comme un lien vers cet objet lorsque l'utilisateur y accède plus tard à travers le même appareil ou un appareil différent. L'indexation sociale résulte du

partage des répertoires de contenus indexé avec des personnes partageant les mêmes intérêts sur Internet. L'objectif étant de partager et de diffuser des ressources vers des personnes qui les recherchent en utilisant des mots clefs (Bryant, 2014).

- 6- La balado-diffusion : Les Balados sont des fichiers audio ou vidéos enregistrés sur un support informatique ce qui les rend disponibles sur Internet sans contraintes de temps ou d'espace. À travers la technologie des flux RSS, l'utilisateur pourrait les synchroniser automatiquement vers des appareils mobiles afin de les regarder dans un moment opportun.
- 7- Les sites de partage de fichiers numériques : Les sites comme You Tube, Daily motion ou Flickr sont des sites de partages et de diffusion de fichiers numériques comme des vidéos et des photos, et sont basés sur la composante sociale, incluant des fonctionnalités comme le décompte de visionnage et de partage ainsi que les commentaires, avis, notes et les mentions d'appréciations.
- 8- Réseaux sociaux : Les sites de réseautage social (Social Networks Sites : SNS) sont des sites qui permettent aux individus de créer un profil public ou semi-public au sein d'un système défini, de construire une liste d'autres usagers avec lesquels il interagit et d'accéder et de se connecter aux autres usagers (Boyd et Ellison, 2007, p. 2) . Ces sites contiennent donc des outils qui permettent de retracer ses amis et connaissances et de les contacter. Le site le plus connu de cette catégorie est Facebook avec 1,44 milliard d'utilisateurs actifs par mois selon les chiffres de mars 2015 (Facebook, 2015), et qui est le deuxième site le plus fréquenté au monde selon le site Alexa.com selon les chiffres de mai 2015. L'autre réseau social très connu est le site Twitter qui est en même temps un site de micro blogues qui permet seulement un nombre défini de caractères par publication courte ou gazouillis qui est un réseau social basé sur les intérêts communs des utilisateurs (Bryant, 2014).

- 9- Messagerie instantanée et web-conférences : La messagerie instantanée est un échange audio et/ou vidéo entre deux interlocuteurs et plus, en utilisant des machines interconnectées (Bryant, 2014). Cet outil permet aussi l'échange de différents types de fichiers et permet de laisser des messages audio et vidéo au destinataire.

3.1.4 Les sites de réseaux sociaux

Dans le cadre de cette recherche, on va se limiter à l'étude de l'utilisation des sites de réseaux sociaux (SNS) Facebook et Twitter, et partiellement aux forums de discussion (pour une des entreprises de l'étude et pas l'autre) dans les interactions entre l'entreprise et ses clients. Boyd et Ellison (2007) définissent les SNS comme étant des services basés sur le Web, permettant aux utilisateurs de

1. créer un profil public ou semi-public au sein d'un système défini
2. construire une liste d'autres usagers avec lesquels ils interagissent
3. accéder et de se connecter aux autres usagers

Ils permettent ainsi aux utilisateurs de se connecter avec des individus dont les intérêts sont communs afin de créer et de partager du contenu et des opinions au sein de leur réseau (Hensel et Deis, 2010). Les entreprises sont d'avis que les SNS sont une source importante d'information et il est très important d'y être présent afin de pouvoir interagir avec les clients, puisque c'est dans Facebook et les SNS similaires que les clients passent de plus en plus de temps (Taylor *et al.*, 2011). Hodge (2010) indique par ailleurs que les entreprises essayent d'utiliser ces sites afin de promouvoir des opportunités d'affaires et d'avoir les rétroactions des clients et de prévoir les problèmes qui peuvent survenir, ce qui peut aider les entreprises à bâtir une bonne réputation et augmenter sa notoriété, et à diffuser ses messages à un public plus important à moindre coût (Hensel et Deis, 2010). Dans le cadre de cette étude, on va s'intéresser à deux types d'utilisation de ces médias sociaux numériques par les

entreprises : comme un outil de marketing et de publicité afin d'augmenter la notoriété de la marque, et pour offrir du service à la clientèle.

3.1.4.1 Les différentes facettes des SNS

Kietzmann *et al.* (2011) ont dressé un cadre des fonctionnalités des SNS qui se compose de sept blocs fonctionnalités ainsi que leurs implications pour l'utilisateur et l'entreprise. Dans mon étude, je vais utiliser ce cadre afin de comprendre les différentes facettes des SNS utilisés par les deux entreprises de l'étude ainsi que les implications de leurs fonctionnalités pour les parties prenantes. Kietzmann *et al.* (2011) indiquent que ces blocs ne sont ni mutuellement exclusifs, ni nécessaires pour les médias sociaux numériques, mais sont plutôt importants afin de comprendre les construits des différents aspects des médias sociaux numériques.

- L'identité : ceci est le premier bloc qui occupe une position centrale dans la représentation du modèle. Ce bloc de fonctionnalités représente l'étendue de la révélation de l'identité des utilisateurs sur les médias sociaux numériques. Ça inclut la divulgation d'informations comme le nom, l'âge, le sexe, la profession, l'adresse et toute autre information qui dresse le profil de l'utilisateur.

Mis à part ces informations qui sont révélées consciemment, des informations comme les convictions, les croyances, les préférences et les pensées internes qui aident à dresser le profil psychologique de l'utilisateur peuvent être révélées à travers les interactions et les discussions de l'utilisateur et sont considérées comme des informations relatives à l'identité, mais qui sont révélées inconsciemment (Kaplan, A. M. et Haenlein, 2010). (Kietzmann *et al.*, 2011).

- Les conversations : ce bloc représente les échanges entre les utilisateurs du média social. Il existe beaucoup de médias sociaux numériques qui sont configurés principalement pour favoriser les discussions entre les utilisateurs.

Les motifs de ces discussions sont divers : amitiés, relations, engagement politique, engagement environnementaliste, etc. Les entreprises qui cherchent à collecter les données qui les intéressent doivent suivre des protocoles et des procédés afin de pouvoir les filtrer, et ce, dépendamment de la nature même du média.

- Le partage : ce bloc représente l'échange à travers la distribution et la réception du contenu. Le partage devient intéressant pour l'entreprise lorsqu'une masse critique et significative d'utilisateurs est atteinte. Les individus sont ainsi connectés par un objet partagé : un texte, une photo, un vidéo, une promotion commerciale, etc. Kietzmann *et al.* (2011) suggèrent que ce bloc comporte deux implications importantes pour les entreprises qui désirent interagir avec les utilisateurs sur les médias sociaux numériques à travers le partage. Ces entreprises doivent : (1) évaluer la nature des objets partagés entre les utilisateurs et identifier de nouveaux objets qui peuvent intéresser les utilisateurs et les inciter à participer dans sa diffusion (2) valider si un objet doit ou non être partagé.
- La présence : ce bloc représente la possibilité de savoir si les autres utilisateurs sont connectés et s'ils sont disponibles pour interagir, ainsi que leur endroit géographique. Il existe divers aspects à cette facette des médias sociaux numériques et multiples déclinaisons, comme *Forsquare* qui permet de marquer sa présence à un endroit donné ou *Trapster* qui informe les camionneurs de la présence policière ou les endroits des radars de vitesse. Kaplan, A. M. et Haenlein (2010) indiquent que la présence sociale est influencée par la présence ou non d'un médium et par l'aspect immédiat de l'échange et devra être supérieure dans le cas des interactions directes et instantanées (le cas des SNS) que dans le cas d'interactions à travers un médium et lorsqu'elles sont asynchrones (le cas des blogues et des wikis). Les implications pour l'entreprise selon Kietzmann *et al.* (2011) est de privilégier

les contacts direct et synchrone pour que la transmission du message soit efficace.

- Les relations : c'est l'association qui existe entre utilisateurs des médias sociaux numériques qui leur permet de dialoguer, partager des objets, se rencontrer ou tout simplement se compter comme amis ou admirateurs (Kietzmann *et al.*, 2011). Ces relations peuvent être balisées, cadrées et structurées, comme c'est le cas avec le SNS LinkedIn. Les Blogues permettent par contre aux utilisateurs de se tisser des liens sans connaissances préalables ni d'engagement quant aux objets échangés, dans un cadre relationnel plus informel et sans structure préalable. Kietzmann *et al.* (2011) indiquent que puisque les implications des relations au sein des médias sociaux numériques sont nombreuses, il faut se concentrer sur les deux propriétés les plus importantes des relations, à savoir : la structure et le déroulement de la relation.
- La réputation : fait référence au statut accordé à un utilisateur par les autres utilisateurs. Cette notion se base sur le concept de la confiance. Sur Twitter par exemple, plus un utilisateur possède des comptes qui le suivent, plus sa réputation est supérieure. Sur LinkedIn, la réputation se base beaucoup sur les recommandations d'autres utilisateurs. Les mentions J'aime sur Facebook et les nombres de visionnements sur YouTube attestent de la popularité des objets partagés et peuvent aussi donner une indication sur la réputation des utilisateurs, en plus du nombre de personnes qui sont abonnés à la page.
- Les groupes : ce bloc fait référence à la formation de communautés et sous-communautés par les utilisateurs des MSN. Les groupes sont soit auto créés par l'individu pour gérer la liste de ses contacts, en les classifiant et les groupes publics qui peuvent être ouverts, fermés ou secrets (sur invitation) et qui sont gérés par un groupe de personnes. Kietzmann *et al.* (2011) indiquent que les implications des groupes sont compliqués à cause de l'hétérogénéité des groupes et des membres dans un même groupe ce qui peut créer beaucoup

de bruit et peut rendre la tâche de filtrage de l'information pertinente très fastidieuse. Les différents niveaux d'accès au sein d'un même groupe qui aide à gérer le niveau de contributions des membres ne font que compliquer encore la tâche. L'entreprise devrait donc bien choisir avec quel type de groupes elle va interagir et déterminer les répercussions de ce choix sur le reste des blocs.

Les sept blocs énumérés sont représentatifs du modèle adopté par chaque intervenant dans le domaine des médias sociaux numériques, afin de mener ses différentes activités dans le monde en ligne. Un SNS peut accorder plus d'importance à l'identité, ou au partage, et cetera. Mais la majorité des SNS se concentrent sur deux blocs ou plus, comme le montre la figure suivante (plus le bloc est foncé, plus la concentration est grande) :

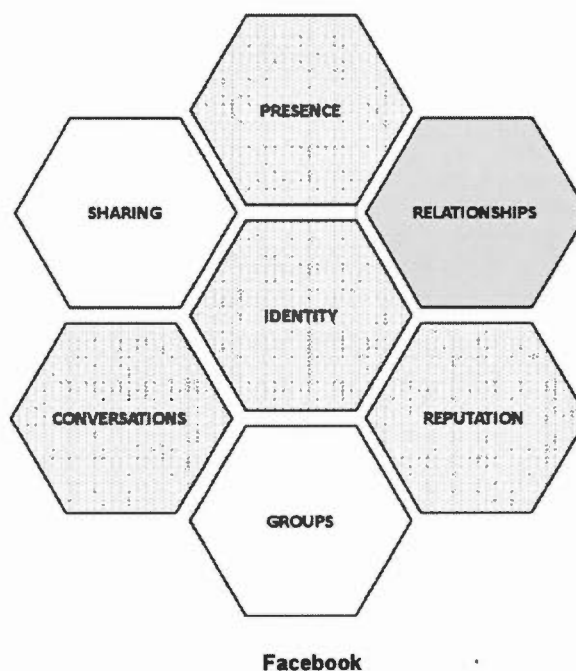


Figure 3.2 Le modèle à sept blocs de Facebook

Source : Kietzmann *et al.* (2011, p. 8)

Ce modèle de blocs aide à comprendre et à développer des plateformes sociales, et mieux cerner l'environnement des médias sociaux numériques en général. Afin d'en tirer avantage, et de pouvoir ainsi développer une compréhension plus approfondie et de pouvoir répondre aux exigences des activités au sein des MSN, les auteurs dressent une ligne directrice composée de quatre parties, à savoir :

- Reconnaître : l'entreprise doit avant tout comprendre le paysage social dans lequel elle évolue, en utilisant le modèle des sept blocs. Ceci l'aidera à découvrir les fonctionnalités ainsi que les conséquences des interactions sur la relation avec le client.
- Aligner : L'entreprise doit développer un alignement entre ses objectifs et les différentes fonctionnalités offerts par le SNS en question, ce qui implique de se concentrer sur les blocs du modèle qui l'aideront à réaliser ses objectifs. Ces objectifs peuvent varier et peuvent inclure l'augmentation du volume de ventes en ligne, d'augmenter la notoriété de la marque, d'offrir du social care (service en utilisant les SNS), etc. Les mesures de succès peuvent se baser sur la nature des conversations entre l'entreprise et ses clients, puisqu'une stratégie de MSN vise à augmenter la satisfaction client et son implication à travers plus d'interactions.
- Gérer et maintenir : L'entreprise doit établir des règles à respecter qui portent sur la fréquence et le synchronisme de ses interventions sur les SNS, ainsi que bien choisir les personnes qui parleront à son nom, et leur fixer la nature et l'étendue de leurs interventions. Il faut choisir des personnes qui ont de l'écoute et qui s'intéressent aux clients en ligne, et ceux qui sont capables de créer du contenu qui suscite l'intérêt et l'engouement chez le public. Dans ce cadre, les entreprises peuvent utiliser aussi des agrégateurs de contenu afin de diffuser des objets sociaux provenant d'autres sources. Il faut aussi trouver l'équilibre parfait entre le contrôle et l'initiative laissée aux employés afin de

leur permettre de développer la relation avec les clients dans une optique de résolution des problèmes de clients.

- Rechercher : la recherche des données sur les différents MSN est primordiale. C'est important de suivre les conversations et les échanges sur les MSN et il existe des outils appelés des *social media analytics* qui servent à agréger et filtrer les données sur une entreprise, une marque, une personne etc. et qui facilitent la tâche des entreprises à ce niveau. Kietzmann *et al.* (2011) expliquent par ailleurs que les entreprises doivent savoir qu'une apparition positive sur les MSN provient généralement de conversations entrantes, donc sollicitées par les clients, et que les conversations en temps réel ont beaucoup plus d'effet à ce niveau que les interactions asynchrones.

Les entreprises doivent réaliser l'étendue des changements provoqués par les MSN. Au sein de ces nouvelles applications, les clients ne veulent plus que les entreprises leur parlent, mais plutôt ils veulent qu'elles les écoutent, interagissent avec eux dans une optique de satisfaction client et répondent à leurs besoins.

3.1.4.2 Les SNS comme un outil marketing

Les SNS représentent un nouvel élément du mix marketing et un nouvel outil à incorporer dans la stratégie du CRM (Mangold et Faulds, 2009) . Les avantages potentiels de l'utilisation des SNS afin de toucher le grand public et les niches de consommateurs sont très importants. Kanso et Nelson (2004) ont mené une étude sur les avantages de l'utilisation des pages internet comme un outil marketing, assortie de neuf avantages dont : la richesse de l'information, la facilité de la mise à jour des données, la collecte de données, la facilitation des achats, etc. Dans son étude, Kelley (2012) a répliqué cette recherche en l'appliquant sur les SNS, qui sont fondamentalement des sites web. Ainsi, elle a pu déterminer six avantages importants de l'utilisation des SNS comme un outil marketing. Parmi ces avantages on peut distinguer :

- La collecte de données : Facebook et d'autres SNS sont devenus une manne de données comportementales et d'opinions personnelles des clients (Boyd et Ellison, 2007). En plus d'inclure des données personnelles des utilisateurs comme l'âge, le sexe, les relations amoureuses et familiales, etc., ces sites contiennent des informations sur le profil psychologique de l'utilisateur à travers le contenu créé et partagé, les mots clefs et le marquage (*tagging*) (Taylor *et al.*, 2011). Les entreprises peuvent ainsi avoir accès aux opinions des utilisateurs par rapport aux produits et services, ainsi qu'aux informations sur les achats passés et futurs (Hensel et Deis, 2010). Facebook permet aussi aux entreprises de poser des questions et cibler les utilisateurs avec des publicités basées sur l'historique de navigation et le profil (Mohmed et Rahman, 2010)
- La collaboration : Le contenu généré par les usagers (UGC) représente une caractéristique fondamentale des SNS, et a eu un effet phénoménal sur l'environnement commercial (O'Brien, 2011). La collaboration de masse est basée sur le partage de ce contenu sous forme d'informations et d'opinions concernant de multiples sujets. Les évaluations et appréciations des produits et services à travers les SNS ont pris de l'ampleur puisque ces sites ont donné une tribune web sans précédent (Chen et Hitt, 2002), ce qui a facilité le bouche à oreille électronique (*electronic Word of mouth*, e-WOM).
- La gestion de la relation : les relations sont fondamentales au caractère social des SNS. Se connecter avec d'autres individus dans le cadre de Facebook et d'autres SNS représente le noyau dur de ces applications et facilite la collaboration à travers la communication bi et multidirectionnelle (Mangold et Faulds, 2009). Les SNS permettent aux entreprises de contacter un grand nombre de clients existants et potentiels, et aux utilisateurs d'interagir entre eux, même s'ils sont de parfaits inconnus, quitte à s'intéresser au même centre d'intérêt (Mangold et Faulds, 2009), ce qui favorise la création de relations entre les différents intervenants. Cette situation permet éventuellement aux

entreprises de connaître les opinions des consommateurs, de les inclure dans le processus d'innovation, d'anticiper leurs besoins et leurs problèmes, ce qui permet d'améliorer la satisfaction client et favorise l'établissement d'une relation durable (Hodge, 2010).

- Gestion de marque : Les entreprises utilisent les SNS afin de promouvoir leurs produits et marques et d'améliorer la notoriété de la marque et la loyauté des clients (Kelley, 2012). Dans le cadre de l'étude menée par Mohmed et Rahman (2010), on apprend que les cinq objectifs les plus importants de l'utilisation des SNS par les entreprises sont : de diffuser les dernières nouvelles concernant l'entreprise, faire la promotion des produits/services, augmenter la notoriété de la marque, chercher un avantage marketing et interagir avec les clients afin de gagner leur confiance. Afin de favoriser les ventes et de réaliser du profit, les entreprises cherchent à gérer et promouvoir leurs marques sur les SNS. Fosdick (2012) a indiqué que les consommateurs s'affilient aux communautés des marques sur les SNS afin d'avoir les dernières nouvelles sur les produits et d'avoir plus d'expertise concernant ses différents aspects.
- Réseautage : le réseautage est un avantage indéniable des SNS, et permet aux utilisateurs de se connecter et d'interagir avec les autres qui partagent les mêmes intérêts. Les entreprises peuvent utiliser ces outils afin d'améliorer de la notoriété de la marque et les ventes croisées en offrant des essais et des échantillons aux membres ou en les connectant avec des clients qui ont déjà expérimenté le produit (Mangold et Faulds, 2009).
- Mondialisation : L'attrait des marchés internationaux peut être important pour des entreprises en quête de croissance et de profit. Les SNS peuvent aider l'entreprise à entrer en contact avec des marchés internationaux et explorer des opportunités d'affaires.

3.1.4.3 Les SNS comme un outil de service à la clientèle

Les clients peuvent aussi solliciter les entreprises pour avoir du soutien commercial et technique à travers les MSN. Les SNS peuvent ainsi jouer le rôle de plateforme de service à la clientèle à travers laquelle l'entreprise peut assurer un soutien commercial et technique à ses clients existants et potentiels. Dans le rapport de Nielsen (2012), on indique que 47 % des utilisateurs américains des MSN les utilisent pour avoir du service à la clientèle, et que 70 % d'entre eux le font une fois par mois, 21 % le font une fois par semaine et le reste le fait chaque jour. Le SNS le plus utilisé à cette fin est Facebook. Quant à elles, 41 % des entreprises indiquent qu'elles utilisent les médias sociaux numériques pour cette fin (SAP, 2012)

Dans un autre rapport, Oracle (2012) note que les entreprises sont en phase d'adoption des MSN pour des fins de service à la clientèle, et que l'objectif final de ce processus sera de se pourvoir d'une culture de transparence qui permet aux employés d'interagir avec les clients d'une façon efficace et mesurable.

Un changement s'est déjà amorcé quant à la vocation du service à la clientèle, d'un processus de triage de demandes à un véhicule stratégique afin d'assurer une expérience client agréable. L'utilisation des MSN a fait en sorte d'accélérer ce changement. Les interactions avec les clients sur les MSN ont en majorité eu des vocations de marketing au tout début, mais en commençant à avoir des questions liées au service à la clientèle, les entreprises se trouvaient dépourvues de moyens adéquats au tout début, jusqu'à ce qu'elles commencent à inclure les MSN dans la liste des moyens de contacts de service à la clientèle. Oracle (2012) recommande de prendre en considération trois aspects qui aideront l'entreprise à implanter la philosophie du service à la clientèle social numérique:

1. Les MSN sont un canal parmi d'autres : il faut s'assurer de fournir la même expérience client à travers divers canaux de service à la clientèle

2. Les MSN ne sont pas un silo : afin de réussir à fournir une expérience client uniforme, l'entreprise doit implanter une culture du service à la clientèle à travers les différents départements
3. Les MSN demandent une mentalité sociale : la transparence est essentielle à la réussite de l'implantation de la mentalité sociale au sein de l'entreprise, car c'est un élément très important dans le monde social sur le web.

Les départements de contact client des entreprises ont encore du mal à exploiter les MSN, alors que les clients utilisent de plus en plus ces outils pour avoir de l'aide à résoudre des problèmes, prendre une décision d'achat ou pour faire entendre leurs voix (Oracle, 2012). L'intégration des MSN au sein des centres de contacts avec les clients vise à répondre à un objectif des dirigeants d'être près des clients (Heller Baird et Parasnis, 2011) et à une demande croissante des clients de pouvoir entrer en contact avec les entreprises à leur guise et lorsqu'ils sont disponibles pour le faire, surtout avec la disponibilité de plus en plus courante des appareils mobiles connectés à Internet. Les clients sont en effet pragmatiques, et comme les MSN leur donnent la parole (O'Brien, 2011), ils l'utilisent afin de faire entendre leurs idées et opinions, et sont plus intéressés à avoir une expérience collaborative et un dialogue entre pairs (Heller Baird et Parasnis, 2011).

Afin de réussir l'implantation du service à la clientèle dans les MSN, les entreprises doivent s'ajuster aux besoins et demandes de leurs clients. Dans leur étude, Heller Baird et Parasnis (2011) ont constaté que si les dirigeants des entreprises pensent que les clients cherchent un sentiment d'appartenance et d'identification à la marque lorsqu'ils interagissent avec l'entreprise sur les MSN, les clients quant à eux ne le font qu'en quête de valeur, que ce soit un coupon-rabais, ou une information qu'ils cherchent.

3.1.5 L'individu comme élément central

Bien que des auteurs comme Kim, D. J. *et al.* (2009) avancent que le Web 2.0 est relatif à l'utilisation créative des technologies Internet, mais qui n'est pas en soi une innovation technologique, d'autres ne sont pas en accord avec cette affirmation, car les technologies comme AJAX représentent des nouveautés technologiques qui ont contribué à l'émergence des médias sociaux numériques (David *et al.*, 2013; Polaschek *et al.*, 2012; Tran, 2011). Ces nouvelles avancées technologiques ont favorisé l'apparition de l'un des caractères les plus importants du Web 2.0 : *user generated content* (UGC). En effet, l'apport principal de ces nouvelles technologies réside dans la participation des clients dans la création du contenu et le partage de leurs opinions (Badillo *et al.*, 2014; David *et al.*, 2013; Emamjome *et al.*, 2014; O'Brien, 2011; Tran, 2012), ce qui représente une arme à double tranchant pour les organisations. En effet, cette situation donne aux organisations l'accès aux opinions et idées de leur clientèle, mais diminue aussi leur contrôle sur leur image virtuelle. Il reste que le bénéfice espéré est important, car les organisations auront toujours besoin de savoir qu'est ce que leurs clients pensent et disent d'elles. En effet, 75% des hauts dirigeants américains qui ont participé à une étude disent avoir augmenté leurs investissements en Web 2.0, et 89% d'entre eux disent avoir au moins adapté au moins une des diverses technologies du Web 2.0, afin de mieux connaître les perceptions de leurs clients envers leurs entreprises. (Murugesan, 2007)

Les médias sociaux numériques favorisent ainsi un nouveau modèle basé sur la co-création qui est principalement générée par la collaboration avec les individus utilisateurs et favorisé par les évolutions technologiques qui touchent entre autres les infrastructures, les supports (matériel) et les applications (logiciel). Cette collaboration permet aux utilisateurs d'être plus impliqués dans les processus de développement d'applications soit directement ou indirectement, ce qui contribue à les rendre ergonomiques et intuitives, et favorise leur adoption par l'ensemble des utilisateurs (Tran, 2011).

Badillo *et al.* (2014) indiquent que cette activité foisonnante des internautes, avec ce qu'elle amène de créativité qui s'exprime via les réseaux sociaux constitue un potentiel considérable pour les activités économiques en général, et représente un attrait financier pour les entreprises. Ce contenu généré par les utilisateurs a commencé en se basant sur la gratuité. Ensuite, voyant son potentiel économique, des organisations ont commencé à l'utiliser afin de réaliser des gains.

En résumé, l'intégration des TS concerne toutes les strates de l'entreprise (voir tableau 3.3) : la co-crédation de produits et de services, la vente et le marketing et le service à la clientèle sont touchés par cette tendance. David *et al.* (2013) expliquent en effet que « les problématiques du Web 2.0 s'inscrivent dans une logique socio organisationnelle » qui dépasse la dimension des SI, et que « le Web 2.0 a une forte dimension transversale dans l'organisation ». Je me concentrerai au niveau de mon étude à déceler les résultats que l'intégration des TS dans la composante CRM aura sur la stratégie de l'entreprise, et plus précisément sur la création de valeur. Je vais essayer de valider si les TS sont véritablement « primordiaux pour aborder les consommateurs, générer de nouvelles ventes et faire du commerce par réseaux sociaux » et si « elles servent également à accompagner les consommateurs, à cibler leurs attentes et leurs préférences, mais aussi à favoriser la collaboration » (Badillo *et al.*, 2014).

Tableau 3.2 Thèmes de recherche consacrés au Web 2.0 (Études de cas)

Tableau 3 – Tableau croisé des thèmes de recherche consacrés au Web 2.0									
	Réseaux Sociaux	Organisation	Marketing	KM	Innovation	SI	BM	Management	Divers
Réseaux sociaux	8	2	1	1			2	1	
Organisation	2	9	3	1	3		1	4	
Marketing	7		13		2	2	1	1	
KM	1	2		7	1	2		5	
Innovation	2		2	1	5	1		1	
SI		2		1	1	3		1	
Modèles d'affaires	1		3		1		3		
Management		2			2		1	2	
Divers	2		1			1			8
Total	22	16	23	10	15	9	7	14	58

Source : David et al. (2013)

Dans la section qui suit, je vais donc détailler les travaux faits à ce jour concernant l'intégration de la composante sociale dans un des SI les plus importants de l'entreprise qui est le CRM. Cette intégration donne naissance à une nouvelle variante du CRM que des auteurs appellent la gestion de la relation sociale avec les clients (Social CRM : SCRM). En effet, Yawised *et al.* (2013) expliquent que le SCRM est un concept émergent qui implique la stratégie, les processus ainsi que les technologies afin d'intégrer les médias sociaux numériques dans les processus CRM et de maximiser ainsi la valeur.

3.2 Customer Relationship Management et Social Customer Relationship Management

Présentons d'emblée un tableau récapitulatif des principaux concepts qui permet de visualiser en un clin d'œil quels sont les concepts de base dont le SCRM découle, et que nous présenterons et détaillerons dans les prochaines sous sections :

Tableau 3.3 Tableau récapitulatif des définitions des concepts liés au SCRM

Key Variables	Definition	Author(s)
Web 2.0	"Web 2.0 is a set of economic, social, and technology trends that collectively form the basis for the next generation of the Internet - a more mature, distinctive medium characterized by user participation, openness, and network effects."	Musser and O'Reilly 2006
Social Media	"(...) a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of user generated content."	Kaplan & Haenlein (2010)
CRM	"CRM is a strategic approach that is concerned with creating improved shareholder value [...] with customers and customer segments. CRM unites the potential of relationship marketing strategies and IT to create profitable, long-term relationships with customers and other stakeholders."	Payne & Frow (2005)
Social CRM	"(...) a philosophy and a business strategy, supported by a technology platform , business rules, processes and social characteristics, designed to engage the customer in a collaborative conversation in order to provide mutually beneficial value in a trusted and transparent business environment."	Greenberg (2010)

Source : Küpper et al. (2014)

Dans cette recherche, la gestion de la relation client (Customer Relationship Management : CRM) est appréhendée selon une optique stratégique, plutôt que selon une approche technologique ou systématique. Cette perspective stratégique se focalise sur la création de valeur pour les différentes parties prenantes à travers l'usage des médias sociaux numériques pour développer la relation avec les clients (O'Reilly, K. A., 2010). Les fondements de cette optique se trouvent dans une approche présentée par Payne, A. et Frow (2005) comme étant « *a cross-functional, process oriented approach* ». Ces auteurs identifient en effet cinq processus CRM inter fonctionnels qui sont les suivants :

- Un processus de développement de stratégie
- Un processus de création de valeur
- Un processus d'intégration multi canal
- Un processus de gestion de l'information
- Un processus d'évaluation de la performance

Payne, A. et Frow (2005) soulignent que pour s'assurer que le CRM soit un élément qui influence l'atteinte des objectifs stratégiques, il faut assurer une intégration optimale de ces processus inter fonctionnels, des opérations et des habilités en marketing. Ainsi, la perspective stratégique du CRM définit ce SI comme un processus intégré d'acquisition, de rétention et de création de partenariat durable avec les clients, surtout dans la littérature marketing (Parvatiyar et Sheth, 2001; Payne, A. et Frow, 2005). Les actions de l'entreprise visent selon cette approche stratégique, à assurer une création de valeur pour le client et l'entreprise, ce qui aide l'entreprise à améliorer sa performance globale (Boulding *et al.*, 2005; O'Reilly, K. A., 2010; Parvatiyar et Sheth, 2001).

3.2.1 Les origines du CRM

Les origines du CRM remontent au marketing relationnel (RM). L'histoire récente du marketing démontre qu'une rupture s'est produite vers la fin du siècle dernier, quand le mix marketing (ou le concept des 4P : produit, prix, promotion, place) a cédé sa place au sein de la stratégie marketing au marketing relationnel, qui a été par la suite à l'origine du CRM (Grönroos, 1994). Auparavant, les organisations cherchaient à avoir la plus grande part de marché, à travers l'efficacité de la production, et en essayant de réaliser des économies sur les coûts opérationnels à travers la stratégie des 4P, suivant une approche purement transactionnelle (Nguyen, B. et Mutum, 2012). Cette stratégie a perdu de son effet sur la demande du marché suite à la complexification des besoins des clients engendrée par la mondialisation des marchés et l'émergence des nouvelles technologies (Heller Baird et Parasnis, 2011). Ainsi, le

changement au niveau de la stratégie marketing était nécessaire afin de s'adapter aux nouvelles réalités de l'environnement concurrentiel qui ont un impact majeur sur la relation de l'entreprise avec ses clients.

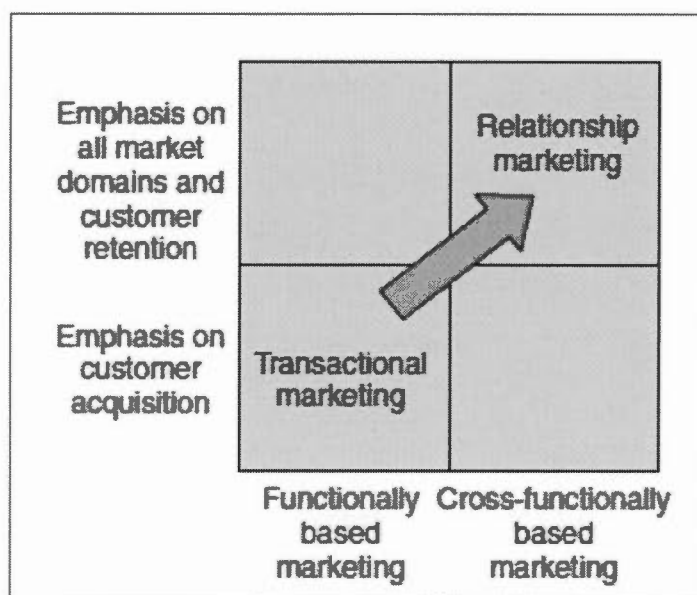


Figure 3.3 La transition vers le marketing relationnel

Source : Payne, A. et Frow (2005)

La stratégie marketing traditionnelle des 4P était à la charge du département marketing de l'entreprise, qui cherchait à optimiser les profits, poussé par une optique de ventes. Le RM cherche plutôt à améliorer la valeur de l'offre, suivant ainsi une approche de relation durable à travers la satisfaction des clients. Cette optique constitue la base sur laquelle le CRM est bâti.

Il n'est pas rare que la littérature utilise les termes CRM et RM de façon réciproque, et ce, en partie parce que les deux termes sont reliés et ne sont pas bien définis (Frow et Payne, 2009). Frow et Payne (2009) définissent le RM comme étant : « la gestion stratégique des relations avec toutes les parties prenantes afin de créer de la valeur

durable pour les actionnaires de l'entreprise, et ce, à travers des actions comme l'identification des différentes formes que ces relations peuvent prendre, et l'optimisation de la gestion des interactions relationnelles ». On constate donc que le RM se focalise sur la gestion des relations avec les différentes parties prenantes, alors que l'optique centrale du CRM est focalisée autour du client. Ainsi, le développement de la relation de l'entreprise avec ses clients ne passe plus seulement à travers des efforts consentis en marketing et en publicité, mais principalement en établissant des processus qui amélioreront l'expérience client (Payne, A. F. *et al.*, 2008).

Le CRM prend ainsi de plus en plus d'importance avec la propagation du concept de l'expérience client et subit en conséquence des changements rapides et importants avec l'évolution du comportement des clients et l'apparition à rythme soutenu des nouvelles TS. Le fait de joindre la capacité des stratégies du RM avec les TI afin de créer et maintenir des relations durables et profitables avec les clients a été le point de départ du CRM (Gronroos, 2000). Le CRM offre en effet à l'entreprise l'opportunité d'utiliser les informations qui concernent les clients afin de comprendre leurs besoins et motivations et de pouvoir se lancer dans le processus de co-crédation de la valeur en les impliquant dans des processus d'améliorations et d'innovations de produits ou de services.

3.2.2 Les éléments de définition du CRM

La gestion de la relation client (CRM) est un processus clef dans la stratégie des entreprises (Payne, A. et Frow, 2005). Basé sur les principes du marketing relationnel, ce processus incluait au début la gestion de l'après-vente et le support aux clients existants. Comme les besoins et demandes des clients ont changé considérablement ces dernières années sous l'effet de la mondialisation et de l'avancement technologique, les entreprises se trouvent dans l'obligation de comprendre ses clients afin de pouvoir répondre au mieux à leurs besoins, et augmenter la valeur de son offre. En contrepartie, l'entreprise peut s'attendre à une

fidélisation des clients et à réaliser du profit. De manière générale, l'objectif du CRM est d'établir une relation durable avec les clients cibles en répondant au mieux à leurs attentes, de les fidéliser et d'améliorer les retombées économiques qu'engendre cette relation.

Puisque l'entreprise fait face à des concurrents au sein de son marché, la tâche s'annonce plutôt rude, ce qui fait que l'avantage concurrentiel qui passe par l'offre de plus value aux clients est l'objectif stratégique de choix (Porter, 1985) que l'entreprise vise à travers les efforts consentis dans les processus CRM. Au sein des marchés hautement concurrentiels, la relation entreprise client subit des changements majeurs, et les clients sont de plus en plus considérés comme un capital qui contribue à augmenter la valeur de l'entreprise et comme des partenaires de longue durée. En effet, les entreprises tentent toujours de capitaliser sur une forte relation durable avec le client afin de mieux connaître les besoins et trouver la meilleure façon de le servir et le fidéliser (Oly Ndubisi, 2004).

Puisqu'il n'existe pas de consensus sur une définition de ce que c'est le CRM, et ce depuis l'apparition de l'expression au début des années 1990, la littérature regorge de définitions différentes (Figure 3.4). Comme premier exemple, Kotler et Armstrong (2009) définissent le CRM comme le processus global de la constitution et le maintien de relations profitables avec les clients en délivrant une valeur supérieure menant à la satisfaction des clients. D'autres auteurs considèrent le CRM comme ce qui a trait à toute initiative marketing, incluant les programmes de fidélité, les sites Internet, les courriels personnalisés et les centres d'appels (Kim, J. W. *et al.* (2004).

Selon la perspective suivie, on constate qu'il existe différentes définitions du CRM, soit en adoptant l'optique TI (stockage et traitement des données des clients) (Zikmund, 2003), ou marketing (centres d'appels, bulletins, programmes de fidélités) (Kim, J. W. *et al.*, 2004). Récemment, le CRM a commencé à être considéré plutôt comme un système touchant l'organisation globalement et qui l'aide

à créer et maintenir une relation profitable avec sa clientèle. Parmi ces définitions on retrouve celle de Buttle, F. (2001) qui explique que le CRM est en relation avec le développement et le maintien d'une relation avantageuse et de longue durée avec les clients stratégiquement importants. Le CRM selon Parvatiyar et Sheth (2001) est une stratégie et un processus qui a pour objectif de l'acquisition, la rétention et la création de partenariat avec des clients sélectionnés afin de créer une valeur importante pour l'organisation et le client.

Payne, A. et Frow (2005) expliquent que l'importance de la définition du CRM par les dirigeants des organisations n'est pas seulement sémantique, car elle reflète leurs visions et a des répercussions considérables sur leurs décisions en relation avec des investissements et peut contribuer à la réussite ou non des implantations de tels systèmes. La définition adoptée par cette recherche est celle de Payne, A. et Frow (2005) qui est la suivante : « un CRM est une approche stratégique qui porte sur l'amélioration de la création de la valeur pour différentes parties prenantes à travers le développement d'une relation appropriée avec les clients clefs. Le CRM combine le potentiel des stratégies du marketing relationnel avec les TI afin de créer des relations profitables et durables avec les clients. Le CRM offre des opportunités d'utilisation de données afin de comprendre les clients et co-crée de la valeur avec eux ». Dans le cadre de ce travail, c'est cette définition qui est adoptée, vu qu'elle est assez complète. En effet, cette définition a réussi à offrir un cadre assez complet du CRM qui présente de façon claire l'objectif de cette approche stratégique qui est d'acquérir et fidéliser les clients, dans le cadre du processus de création de valeur. La connexion entre la stratégie, la création de valeur et le CRM est forte compte tenu de cette définition qui met l'accent sur l'importance pour l'organisation de maintenir ses relations avec ses clients privilégiés afin de les fidéliser et de pouvoir continuer à leur offrir la valeur dont ils ont besoin.

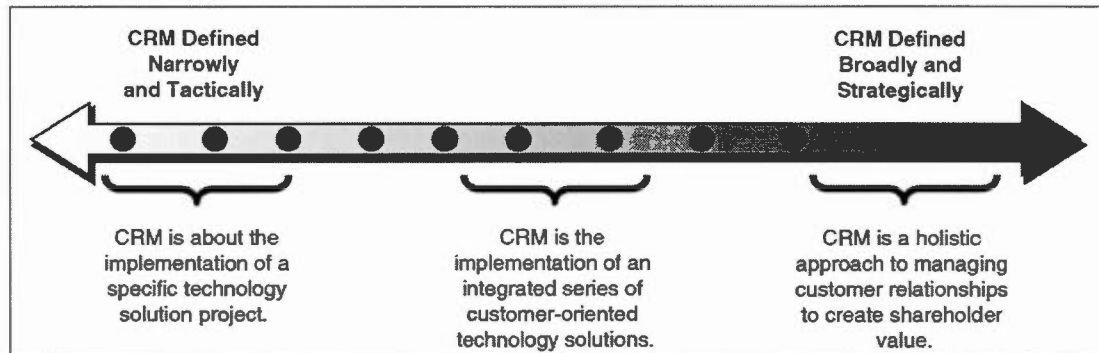


Figure 3.4 Le continuum du CRM

Source : Payne, A. et Frow (2005, p. 2)

3.2.3 Les fondements du CRM

3.2.3.1 La connaissance client

La connaissance client est un des fondements les plus importants du CRM. Elle se divise en connaissance tacite et explicite. La connaissance explicite est celle que l'entreprise collecte en se basant sur les habitudes du client et ses données historiques. La connaissance tacite d'autre part réside dans le cognitif du client, et est observable indirectement à travers le comportement et la perception du client (Nguyen, N. P. D., 2015). D'autres auteurs comme Garcia-Murillo et Annabi (2002) classifient la connaissance client en trois catégories selon l'origine de l'information :

1. La connaissance du client : ce sont les informations que détient le client par rapport aux produits, au marché et aux entreprises d'un marché donné
2. La connaissance concernant le client : historique du client, ses préférences, ses achats, ses goûts.
3. La connaissance à travers le client : des informations que le client fournit à l'entreprise à travers les interactions qui expriment ses attentes par rapport au produit et/ou service

Le premier et le dernier type de connaissance constituent le capital relationnel et intellectuel de l'entreprise (Ordonez de Pablos, 2002). Ce capital est aussi important pour l'entreprise que le capital financier comme atout concurrentiel, puisqu'il aide dans l'amélioration du processus de création de nouveaux produits (Galbreath, 2002).

Le rôle des médias sociaux numériques est important dans la saisie du type tacite de l'information client et la connaissance à travers le client en utilisant les interactions que l'entreprise peut avoir avec ses clients sur ces plateformes. En effet, la discipline de la gestion de connaissance client (*Customer knowledge management* : CKM) qui combine la gestion de connaissance (*Knowledge management* : KM) et les principes du CRM considère le client comme un partenaire dans le processus de création de connaissance, comme c'est le cas pour la création de contenu sur Internet. Il est à noter que l'ancienne vision du KM qui consistait à construire des bases de métadonnées est en train de subir un changement paradigmatique vers une vision dynamique et plus centrée sur le client (Chua et Banerjee, 2013).

Le processus de co-crédation qui implique les clients et l'entreprise passe par une meilleure compréhension des attitudes et préférences des clients ce qui crée de la valeur pour les deux parties en créant de meilleurs produits et services. Comme exemple, la compagnie Koodo Mobile consulte régulièrement ses clients afin de savoir quelles options ils préfèrent dans leurs plans mensuels ou lesquelles ils veulent avoir et ce n'est pas rare que la compagnie réintroduise des options anciennes si beaucoup de clients les demandent.

3.2.3.2 La stratégie de relation

Le CRM comme approche stratégique vise à instaurer une relation durable et profitable entre l'entreprise et ses clients en favorisant la création de valeur pour les deux parties (Payne, A. et Frow, 2005). Les entreprises capitalisent sur cette relation afin d'acquérir les informations qui concernent les clients, les meilleures façons de les servir, quel produit/service leur offrir et quand et comment interagir avec eux. Ceci

aidera l'entreprise à mettre en place les meilleures offres afin de fidéliser ses clients et de ne pas les perdre pour le compte des concurrents (Oly Ndubisi, 2004). Cette stratégie se base principalement sur les composantes de la confiance et de l'engagement qui sont extrêmement importantes pour la réussite du CRM.

3.2.3.3 La communication

La communication est un pilier fondamental dans la collaboration entre l'entreprise et le client dans le processus de co-crédation de valeur. Les habilités de l'entreprise en communication sont essentielles afin de développer les offres les plus susceptibles de satisfaire aux besoins des clients. En effet, Payne, A. F. *et al.* (2008) avancent que la communication est l'un des éléments les plus importants qui aident l'entreprise à améliorer le processus de la création de la valeur. Les auteurs définissent la communication comme étant l'ensemble des activités qui visent à se connecter aux clients afin de favoriser le dialogue avec eux (Payne, A. F. *et al.*, 2008). Lundkvist et Yakhlef (2004) ajoutent que la communication caractérisée par des interactions sociales est parmi les déterminants majeurs dans le succès des nouveaux produits, ce qui favorise la création de la valeur pour les deux parties. Ainsi, on constate que les interactions entre l'entreprise et ses clients qui peuvent se décliner sous diverses formes, comme des messages, des images, des vidéos, des histoires et des expériences jouent un rôle déterminant dans le succès des affaires de l'entreprise, puisque la communication est un élément fondamental du processus de co-crédation de valeur.

Un produit développé après avoir consulté les clients trouve généralement plus de preneurs, ce qui engendre des retombées économiques plus importantes, et des clients plus satisfaits. Ainsi, les entreprises font appel à la créativité et l'intelligence de groupes de clients et clients potentiels, pour produire des idées et créer du contenu, ce qui permet à l'entreprise de réduire ses coûts et d'élargir ses possibilités de production (Badillo *et al.*, 2014). Le *crowdsourcing* est basé sur la communication, et on parle maintenant d'une industrialisation du *crowdsourcing* (Badillo *et al.*, 2014).

Des compagnies aussi connues que Coca Cola, Samsung, Intel, Hyundai et Danone utilisent ce procédé innovateur et l'intègrent dans leurs processus (Badillo *et al.*, 2014). La communication se manifeste par le partage des connaissances et contribue à la création d'une meilleure expérience client, ce qui favorise la fidélisation des clients (Kirca *et al.*, 2005). À travers les médias sociaux numériques, le client communique ses préférences et ses réactions à l'entreprise, et elle lui sélectionne des offres personnalisées en contrepartie. Il est important néanmoins de choisir les canaux de communications adéquats pour les clients, afin de pouvoir gérer la relation entreprise client au mieux et répondre aux attentes des clients.

3.2.3.4 L'offre de valeur client

À travers le CRM, l'entreprise vise à instaurer une relation avec le client qui est durable et bénéfique pour les deux parties. Ceci passe par une offre de valeur client qui attire les clients et les fidélise. Monroe (1990) indique que la perception du client de la valeur provient du résultat de la comparaison entre les bénéfices et avantages que le produit/service procure au client, et le sacrifice consenti par le client en payant le prix. Cette valeur est donc déterminée par le client et elle existe lorsque le client constate que ce qu'il reçoit est supérieur à ce qu'il cède. Gronroos (2000, p. 3) explique aussi que les clients ne se limitent pas à acheter les produits/services, mais portent plus d'attention au bénéfice que ces biens leur procurent.

L'importance du concept de valeur client vient du fait qu'elle est en effet une des sources de l'avantage concurrentiel (Rintamäki *et al.*, 2007). De manière générale, l'offre de valeur de chaque entreprise est différente et explique en partie pourquoi les clients la choisissent parmi d'autres entreprises du même secteur d'activités (Porter, 1985). En effet, depuis la fin du siècle dernier, on considère la valeur client comme étant une source possible d'avantage concurrentiel (Woodruff, 1997). Ainsi, la nature de l'offre de valeur client représente une décision stratégique que l'entreprise prend en considérant ce que ses clients valorisent, et ce qu'elle est capable de leur livrer

(Rintamäki *et al.*, 2007). L'approche utilisée se concentre principalement sur le client plus que sur le produit, dans le sens où elle met en évidence les avantages du produit pour le client plutôt que les caractéristiques intrinsèques du bien. L'ultime objectif étant de mieux servir le client et établir une relation durable et profitable pour les deux parties. Il reste à noter que chaque segment de clients est caractérisé par une perception propre de la valeur d'où l'importance pour l'entreprise de choisir le groupe de clients cible. Woodruff (1997) dresse une hiérarchie de valeur client qui établit les liens entre les diverses attentes en terme de valeur de la part du client, et la satisfaction procurée par chaque type de valeur :

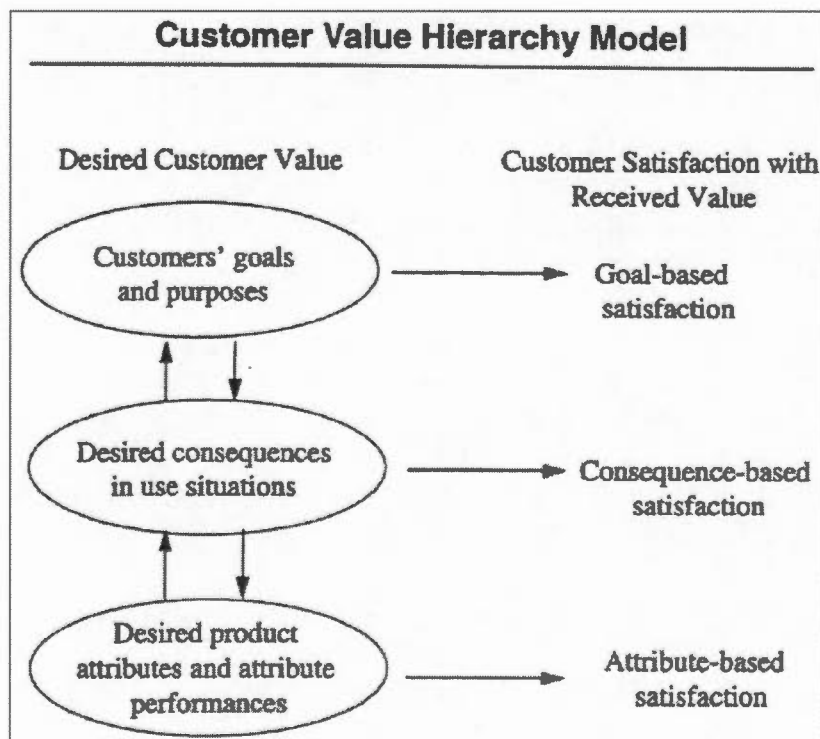


Figure 3.5 Modèle de la hiérarchie de la valeur client

Source : Woodruff (1997, p. 142)

Selon ce modèle hiérarchique, le client s'intéresse en premier aux attributs et à la performance du produit. Puis, le client développe une certaine préférence vis-à-vis de certaines fonctionnalités qui offrent les résultats espérés durant l'utilisation.

3.2.4 Le *Social CRM*

Il existe différents types de CRM : collaboratif, stratégique, analytique, opérationnel et enfin social. Nous traiterons principalement des fonctionnalités du CRM social alors que les autres types du CRM sont détaillés en annexe.

3.2.4.1 Présentation du concept du SCRM

Depuis l'avènement du Web 2.0, Internet est devenue une plateforme d'échanges entre utilisateurs. Les produits et services offerts par les entreprises ne sont pas hors des discussions et des échanges entre utilisateurs. Le CRM doit évoluer afin de tirer profit des données disponibles sur les réseaux sociaux et mettre l'entreprise au cœur des échanges (Basaille-Gahitte *et al.*, 2014). La transformation vers le CRM 2.0 ou le SCRM s'est amorcée vers la fin de la première décennie du siècle courant. Une stratégie qui se focalisait avant sur le transactionnel exclusivement, commence à se concentrer sur le relationnel (Peters *et al.*, 2010). Cette transformation semble aider les dirigeants qui utilisent le CRM afin de mieux connaître les clients, puisqu'on s'aperçoit que l'intégration des médias sociaux numériques au CRM aide l'entreprise à se rapprocher des clients (Peters *et al.*, 2010).

Gronroos (2000) a soulevé l'importance de l'interaction entreprise client assez tôt par rapport aux autres auteurs, en indiquant que cette perspective de la relation avec le client permettait aux dirigeants de considérer celui-ci comme un partenaire dans une relation d'affaires au lieu d'être considéré comme un simple acheteur, ce qui favorise une relation durable avec les clients. Heller Baird et Parasnis (2011) ont soutenu que suivant cette perspective relationnelle, et vue le développement de l'usage des MSN, il est nécessaire d'incorporer les TS dans le CRM afin de créer de la valeur. La valeur

est perceptible de la part du client lorsque l'entreprise suit une approche de résolution de problème qui porte attention au client et pas au produit (Nguyen, N. P. D., 2015). Néanmoins, Woodcock *et al.* (2011) indiquent que le SCRM ne remplace pas le processus et les efforts dédiés au CRM, mais il leur apporte les avantages des interactions avec les clients sur les MSN.

En pratique, cela se traduit par « la compréhension des mécanismes d'interaction entre l'entreprise et ses clients (...) de la diffusion de l'information entre les clients ou futurs clients (via les forums par exemple), ainsi que la connaissance qui concerne les profils des consommateurs », qui sont « des éléments essentiels pour la croissance et la compétitivité » (Basaille-Gahitte *et al.*, 2014). Ainsi, en assistant à la pénétration rapide des TS dans la société (Dickey et Lewis, 2010), les entreprises commencent à les utiliser dans les activités marketing et de reconnaissance de la marque (Gillin, Paul, 2009). En effet, les médias sociaux numériques offrent aux entreprises l'opportunité de se connecter aux clients de façon plus rapprochée et plus riche (Payne, A. F. *et al.*, 2008). Les médias sociaux numériques, flexibles et économiques, permettent à l'entreprise de concevoir un profil complet des clients, ce qui apporte un appui considérable à ses efforts en CRM.

En général, Yawised *et al.* (2013) qualifient le SCRM comme étant un concept émergent qui inclut la stratégie, les processus et les TI afin de connecter le réseautage social au processus CRM. L'objectif étant d'intégrer la stratégie client à la stratégie de l'entreprise, permettant ainsi une plus grande implication des clients et créer un cadre propice à plus d'échanges entre les deux parties, ce qui aide à maximiser la valeur créée. Dans le même sens, Acker *et al.* (2011) indiquent aussi que le SCRM ne remplace pas le CRM, mais en est plutôt une extension. Même si le CRM « traditionnel » aide les dirigeants d'entreprises à gérer les interactions avec les clients à grande échelle, son apport au niveau de l'établissement d'une relation basée sur la confiance reste à débattre (Woodcock *et al.*, 2011, p. 3). Ainsi, il semble être

nécessaire d'inclure la composante sociale afin de mieux connaître les clients et être capable de développer une relation durable et de confiance.

3.2.4.2 Éléments de définitions du SCRM

Comme nouveau concept qui résulte de l'intégration des nouvelles TS dans le CRM, il existe une diversité de définitions du SCRM. Qualifié de révolution (Choudhury et Harrigan, 2014) et de nouveau paradigme (Askool et Nakata, 2011), le SCRM est défini par Peters *et al.* (2010) comme « une philosophie et une stratégie d'affaires, conçues pour interagir avec les clients dans le cadre d'un échange collaboratif qui engendre une valeur mutuellement bénéfique dans un environnement d'affaires transparent et de confiance ». Cette définition reprend les traits principaux de la définition du CRM, mais y ajoute les fonctions sociales ainsi que les processus et les habilités d'interactions mutuelles entre le client et l'entreprise ainsi qu'entre les clients (Choudhury et Harrigan, 2014). Yawised *et al.* (2013) expliquent que le SCRM est une stratégie d'affaires qui aide à instaurer de la confiance et de la fidélité au sein de la relation client-entreprise, à travers les interactions entre les deux parties, ce qui dépasse le stade de la simple gestion de la relation avec le client. La définition adoptée dans le cadre de ce travail est celle de Greenberg (2009) qui indique que le SCRM est une philosophie et une stratégie d'affaire qui est soutenue par une plateforme technologique, de règles d'affaires, des processus et des aspects sociaux, qui vise à se interagir avec le client dans un échange collaboratif afin d'offrir une valeur mutuellement avantageuse dans un environnement d'affaires de confiance et transparent.

Mohan *et al.* (2008) indiquent que le SCRM combine les aspects du Web 2.0 et le réseautage social avec ceux des systèmes CRM. Cette vision est basée sur une approche système, alors que le SCRM n'est pas seulement un ensemble de technologies, mais « une stratégie propre à l'entreprise qui a pour objectif d'inciter les clients à s'impliquer davantage dans les échanges avec l'entreprise et d'établir des

relations fortes et durables » (Faase *et al.*, 2011). Woodcock *et al.* (2011) indiquent que les TS ajoutent de la valeur en améliorant les communications CRM traditionnelles, et en offrant l'opportunité à l'entreprise de développer l'engagement client envers la marque et l'organisation.

Acker *et al.* (2011) estiment quant à eux que le SCRM représente un changement profond qui touche toute la culture interne de l'entreprise, incluant la stratégie client, le produit, les canaux de distribution. Ce changement demande des efforts qui impliquent différentes parties de l'organisation (Lehmkuhl et Jung, 2013). Par ailleurs, Askool et Nakata (2011) considèrent que le SCRM est un nouveau « paradigme » dont l'objectif est de créer des conversations de haut niveau et une relation créatrice de valeur entre l'entreprise et ses clients, ses partenaires et ses employés. Ils expliquent l'importance des médias sociaux numériques dans la création de canaux de communications bidirectionnelles qui aident à établir des relations collaboratives à travers l'échange de données et d'idées. Il s'avère ainsi que la stratégie derrière le SCRM se base sur un état d'ouverture aux échanges avec les clients, et sur des efforts pour leur donner assez d'espace et d'informations pour que ces échanges comportent de la valeur pour les deux parties (Peters *et al.*, 2010)

L'usage accru des médias sociaux numériques offre des opportunités et pose des défis aux organisations. Les opportunités tournent autour de la valeur que les organisations peuvent co-créeer avec leurs clients actuels et potentiels à travers une relation durable et profitable (Nguyen, N. P. D., 2015). Les médias sociaux numériques sont considérés comme le meilleur outil qui sert à établir et développer une relation directe avec les clients. En effet, Woodcock *et al.* (2011) indiquent que l'organisation utilise les médias sociaux numériques afin d'interagir avec les clients en temps réel, et arrive en utilisant des outils du CRM à agréger les conversations et les interactions des clients afin de sous tirer les données pertinentes dont elle a besoin. Les défis imposés par l'usage accru de ces outils sont relatifs à la perte de pouvoir de la firme en face

des clients au sein de la relation de communication bidirectionnelle, ce qui rend la tâche de gestion de l'image et l'efficacité des mesures de commercialisation plus difficiles à réaliser.

3.2.4.3 Le SCRM dans les travaux académiques

Alors que le rôle du SCRM a reçu récemment beaucoup d'intérêt du côté des praticiens, il existe peu de travaux universitaires qui ont été entrepris afin d'explorer ce nouveau concept (Yawised *et al.*, 2013). Néanmoins, dans le nombre réduit d'articles, il existe un consensus concernant le rôle du SCRM, qui est d'instaurer de la confiance et de fidéliser le client (Acker *et al.*, 2011; Peters *et al.*, 2010; Woodcock *et al.*, 2011). Le CRM traditionnel ne permet pas l'établissement d'une relation de confiance, parce que les interactions sont limitées à une interaction avec un seul individu, et que les moyens de communication sont des moyens classiques limités au téléphone et au courriel (Yawised *et al.*, 2013). Le SCRM permet aux entreprises d'accéder aux données des clients. Ainsi, l'entreprise devient plus efficace à identifier et interagir avec plus de clients (Woodcock *et al.*, 2011).

Dans le cadre du SCRM, l'entreprise se fonde dans l'écosystème social du client et ne le considère plus comme un simple acheteur, mais essaye d'observer ses interactions, ses messages et ses échanges et tente de participer dans les conversations et les activités des clients sur les médias sociaux numériques (Yawised *et al.*, 2013) afin de collecter des données pertinentes qui peuvent soutenir les processus d'affaires (Greenberg, 2009). Ceci confirme l'optique qui considère le SCRM comme une stratégie d'affaires qui aide l'entreprise à établir la confiance et la loyauté au sein de la relation entreprise client (Acker *et al.*, 2011). En effet, Woodcock *et al.* (2011) indiquent que le SCRM soutient la stratégie de gestion de client et contribue à augmenter les ventes (à travers l'engagement du client et la notoriété de la marque) et baisser les coûts.

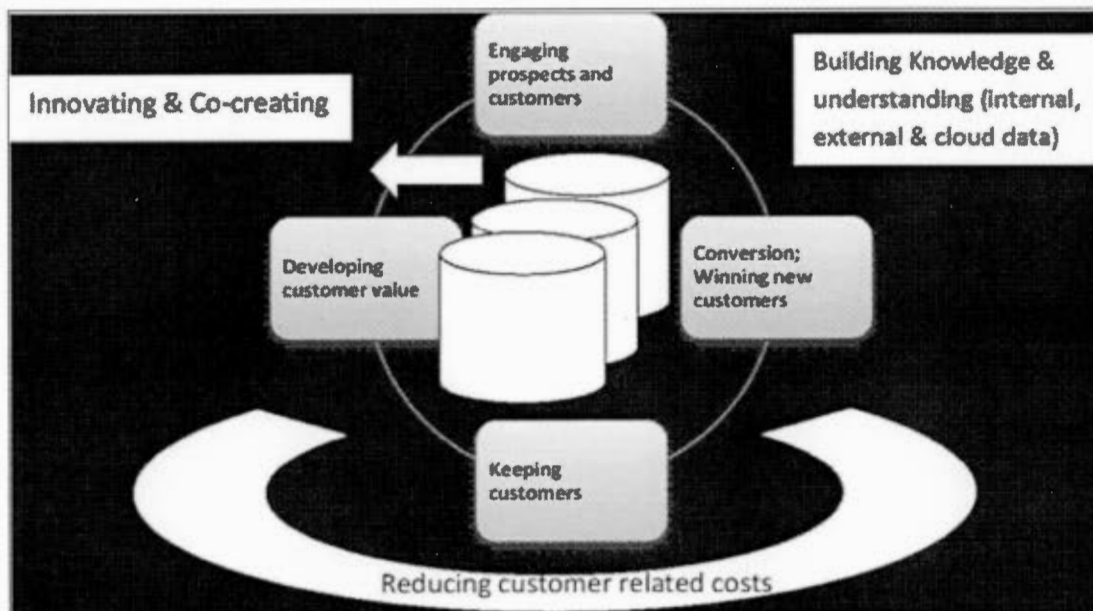


Figure 3.6 Avantages du SCRM

Source : Woodcock et al. (2011, p. 5)

Pour que la stratégie SCRM atteigne les objectifs escomptés, il faut trouver la combinaison optimale entre les outils, technologies, processus et systèmes. Une stratégie SCRM efficace contribuera à changer fondamentalement la relation entreprise client en une relation entre partenaires, ce qui apportera des avantages aux deux parties (Greenberg, 2009). Acker *et al.* (2011) confirment en effet que le facteur clef de succès de la stratégie SCRM réside principalement dans le changement de la culture interne de l'entreprise afin de conférer au client une place centrale dans la stratégie. Cela contribue à instaurer une relation meilleure, durable et de valeur entre l'entreprise et ses clients.

D'une façon plus concrète, des auteurs comme Mohan *et al.* (2008) ont présenté des modèles qui intègrent les technologies du Web 2.0 (AJAX, JavaScript, RSS...) à des

systèmes CRM et ont conclu dans leurs études que cette intégration aide l'entreprise au niveau de ses activités de vente et marketing par exemple.

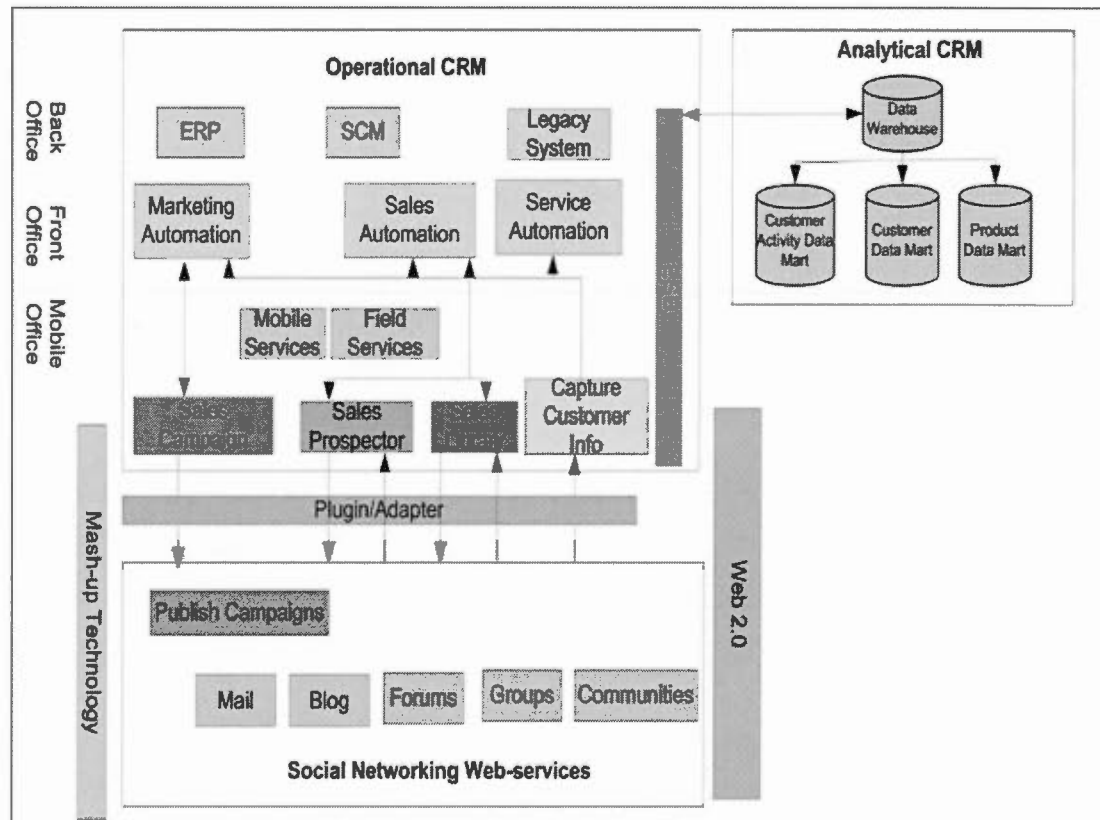


Figure 3.7 Exemple de système SCRM

Source : Mohan et al. (2008, p. 6)

Ce modèle se base principalement sur l'intégration des données externes recueillies à travers les interactions qui se passent à travers les médias sociaux numériques, et l'utilisation des attributs de collaboration et de communication afin de garantir le succès du développement du système SCRM. En d'autres termes, on assiste à travers cette intégration à une synergie. Cette synergie entre stratégie CRM et médias sociaux numériques fait en sorte qu'au lieu d'être dédiés à une seule fonction (ventes, marketing...), ces outils aident à établir une sorte de réseau de communautés inter

fonctionnel dont l'objectif est de créer la meilleure expérience client possible (Greenberg, 2009). Reinhold et Alt (2011) précisent que les trois fonctionnalités les plus importantes du système SCRM seront :

- L'identification : accéder et identifier le contenu des médias sociaux numériques et des utilisateurs afin de dessiner le profil de l'écosystème social de l'entreprise et d'accéder au contenu pertinent.
- L'interprétation : inclut les mécanismes qui analysent les données, les traitent afin d'en extraire les connaissances importantes, et aussi la traduction en langage informatique.
- L'information : la connaissance générée est utilisée pour produire des rapports d'analyse et pour améliorer les deux processus précédents, et le processus CRM globalement.

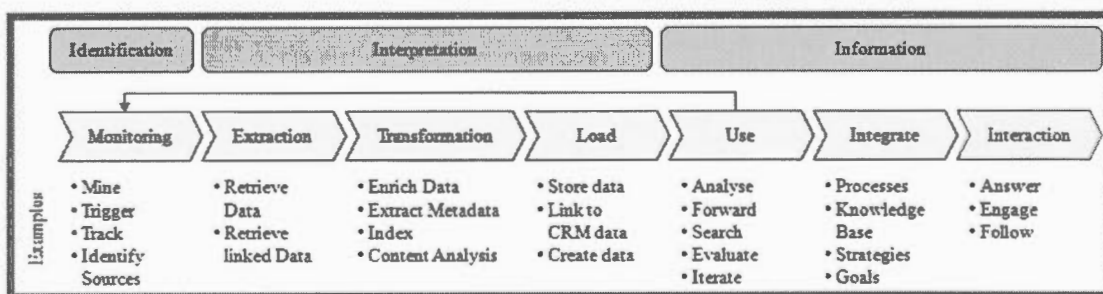


Figure 3.8 Activités typiques dans un processus de SCRM analytique

Source : Reinhold et Alt (2011)

Il est à noter que la majorité des recherches sur le sujet du SCRM tournent autour de la définition et de la vocation ainsi que des composantes de ce nouveau concept, ce qui représente une tendance normale dans ce cas de figure. Ainsi, il existe encore peu de travaux qui se sont intéressés aux mesures de performance du SCRM et de la façon à travers laquelle il aide l'entreprise à créer de la valeur (Küpper *et al.*, 2014).

3.2.4.4 Le SCRM dans les travaux des praticiens

Le terme du SCRM a toute l'allure d'un effet de mode. Aussitôt apparus, les cabinets de consultations en affaires et les experts praticiens s'y sont intéressés. Les thèmes abordés ont été majoritairement liés à l'adaptation des outils du CRM aux TS, à l'implémentation de nouvelles « solutions » SCRM et comment surmonter les obstacles qui peuvent mener à l'échec de l'opération. Ainsi, les écrits détaillent les avantages et les défis qui entourent l'implémentation et proposent des solutions qui soutiennent les initiatives liées au SCRM (Yawised *et al.*, 2013).

Gartner (2011) classait déjà en 2011 les compagnies qui offrent des logiciels SCRM dans son rapport trimestriel. Heller Baird et Parasnis (2011) dressent par exemple les cinq étapes qui permettent aux entreprises de tirer profit des applications du SCRM, et à adopter l'approche SCRM qui sont de :

1. Aligner les initiatives marketing et services client et intégrer toute initiative envers le client dans une seule unité, en adoptant les médias sociaux numériques dans les centres de contacts clients par exemple
2. Penser d'une façon globale et agir localement : Penser à un niveau stratégique en développant une stratégie SCRM efficace et agir en fonction des particularités de chaque communauté et chaque groupe de client cible en s'adaptant à leurs besoins
3. Permettre aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances en fonction des outils SCRM
4. Passer des paroles aux actes : permettre le changement de culture interne en bâtissant des communautés et offrir aux clients l'opportunité de s'exprimer librement et donner leurs avis et impressions, et former les employés et les inciter à adopter des méthodes de travail innovatrices et ingénieuses

5. Maximiser le ROI et réduire les risques financiers : en utilisant tout le potentiel de l'analytique afin de collecter et d'analyser continuellement les données clients et améliorer continuellement ce processus afin de tirer le maximum de profit du SCRM.

Yawised *et al.* (2013) indiquent que les articles des praticiens se limitent au niveau descriptif des étapes d'implémentation à suivre sans pour autant se soucier des contraintes de l'environnement de l'entreprise ni les facteurs qui peuvent faire en sorte qu'une entreprise adopte les SCRM.

3.2.5 Conclusion

Les entreprises font face maintenant à deux mondes différents selon Yawised *et al.* (2013), soit celui du CRM traditionnel et les systèmes qui y sont rattachés dont les tâches se résument à collecter, traiter et emmagasiner les données des clients actuels et futurs, des marchés et des transactions, et celui des MSN que les clients utilisent afin de se connecter et d'interagir et échanger des données. La tâche d'intégrer les deux mondes est de taille, et représente un défi de nature stratégique qui touche divers niveaux de l'entreprise, ainsi que multiples tâches stratégiques de la chaîne de valeur de l'organisation. Dans la prochaine section, je vais aborder les concepts de stratégie et de création de valeur, afin de mieux comprendre le possible impact des MSN sur la stratégie CRM de l'entreprise et leur contribution dans le processus de création de valeur.

3.3 Stratégie, création de valeur et avantage concurrentiel

Dans ce travail, je cherche à valider si l'intégration des TS dans les SI de l'entreprise, et plus précisément dans le CRM, contribue à la création de valeur, ce qui pourrait aider l'entreprise à détenir un avantage concurrentiel. Après avoir détaillé les travaux qui discutent de l'apparition du concept du SCRM, suite à l'intégration des TS dans le CRM, cette section sera consacrée à la discussion des concepts de la stratégie et des modèles d'affaires. Je tiens tout de suite à préciser qu'il n'est pas dans mon intention de retracer le corpus exhaustif lié à la stratégie ou aux théories de l'organisation, mais bel et bien d'indiquer quelques liens avec mon sujet. J'en profite aussi pour souligner que tous les éléments de la théorie de la *Ressources Based View (RBV)* sont importants et qu'on aurait pu les utiliser pour entreprendre une analyse comparative avec la vision stratégique adoptée dans le cadre de ce travail qui est celle de la chaîne de valeur de Porter, ce qui n'est pas le propos de mon mémoire

3.3.1 Les différentes théories de la stratégie et l'apport de Porter (1985)

Qu'est-ce que la stratégie? Drucker (1954) définit la stratégie comme étant le processus de gestion en établissant des missions, des objectifs et des buts clairs et réalisables. Pour Chandler (1962), la stratégie consiste à « déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts et ces objectifs ». Ansoff (1965) indique que la stratégie est « la conception que la firme se fait de ses activités, déterminant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser ». Mintzberg (1987) quant à lui décrit la stratégie comme étant « un concept dynamique qui aide à réduire les incertitudes, fournir des plans pour éviter l'inattendu, définir les directions organisationnelles, concentrer les efforts et fixer les limites de

l'organisation ». Le concept de stratégie est ainsi fortement lié à l'environnement concurrentiel de l'entreprise, ainsi qu'à ses ressources.

En effet, la formulation du plan stratégique de l'entreprise aide à faire face à la concurrence (Khadem, 2007). Afin d'être compétitive, l'entreprise doit se doter de processus opérationnels flexibles et de systèmes efficaces et miser sur l'innovation et la productivité (Stalk Jr, 1988). En effet, dans un monde d'affaires hautement concurrentiel, les entreprises doivent continuellement s'améliorer afin de rester compétitives. Pour réaliser cet objectif, des efforts organisationnels considérables doivent être entrepris afin d'optimiser les processus de l'entreprise et de créer de la valeur pour les diverses parties prenantes.

La création de valeur a été toujours dans le cœur de la pensée stratégique (Haksever *et al.*, 2004), puisqu'elle est essentielle à la survie même de l'entreprise (Porter, 1991). Les efforts consentis dans la protection de l'avantage qui résulte de la création de la valeur sont aussi importants que celui déployé dans sa création, vu que les concurrents essayeront toujours de reproduire les processus qui mènent à la création de valeur (Dorsey, 2008). La stratégie de l'organisation a pour objectif de créer un produit ou un service dont la valeur est considérée comme unique par les clients, et de détenir un avantage concurrentiel sur ses principaux concurrents (Hsieh, Y. H. et Chen, 2011).

Afin de faire face à la concurrence, les dirigeants des organisations ont besoin de s'assurer que l'organisation est performante dans ce qui est son domaine d'activité, et qu'il est possible de se différencier soit par le coût ou par la différenciation du produit offert qui dépasserait les produits des concurrents et que les clients seront prêts à payer un prix supérieur pour son acquisition (Porter, 1985). Porter (1996) explique en effet que l'objectif de toute organisation est la création de valeur, ce qui l'aiderait à détenir un avantage par rapport à ses concurrents. La stratégie de l'organisation est son plan de match, ou sa feuille de route qui est supposée amener l'organisation à

réussir cet objectif. Porter (1996) estime qu'une stratégie bien structurée est le seul moyen de pouvoir créer de la valeur, et qu'aucun processus opérationnel, même s'il aide l'organisation à être efficace, ne peut jouer le rôle de la stratégie. L'auteur ajoute que le plan stratégique doit être assez clair sur les processus à suivre afin d'acquérir et de maintenir l'avantage concurrentiel.

Il est donc très important pour l'entreprise de pouvoir créer de la valeur pour différentes parties prenantes ce qui aide l'organisation à survivre et prospérer dans des environnements concurrentiels, et de détenir un avantage concurrentiel (Dorsey, 2008). Cet avantage concurrentiel peut émaner d'une nouveauté technologique ou d'un processus amélioré de production qui entraîne en une structure de coût améliorée ou une différenciation du produit (Porter, 1985). D'après Teece (2010), l'objectif de tout haut dirigeant d'une organisation est qu'elle soit performante en étant capable de produire une valeur plus importante que ses concurrents (Dorsey, 2008). Il existe diverses approches stratégiques qui ont traité différemment la création de valeur et l'avantage concurrentiel. Je vais détailler les plus importantes et les plus connues, en exposant les différences majeures, et en précisant l'importance de chacune.

3.3.1.1 Les cinq forces et la chaîne de valeur de Porter

Porter (1980) décrit la stratégie comme étant :

« A broad-based formula for how an organization can favorably compete, what its goals should be, and what policies will be needed to carry out these goals »

Porter (1996) indique aussi que l'objectif premier de la stratégie est de faire le choix d'exécuter les activités d'affaires différemment des concurrents. La théorie des cinq forces de Porter (1980) se concentre fondamentalement sur la structure du marché pour expliquer la performance de l'organisation. Les cinq forces de Porter, soient : la

force du fournisseur, la force de l'acheteur, les menaces de la substitution, les barrières à l'entrée et la concurrence, déterminent le degré d'attractivité du marché. Une fois que l'entreprise détermine et mesure l'étendue de ces forces, la tâche des dirigeants consiste à choisir le positionnement stratégique susceptible d'assurer une performance supérieure pour l'entreprise, vis-à-vis de ses concurrents.

Porter (1985) indique que la valeur est équivalente à ce que les clients sont disposés à payer pour un produit ou un service, et que la valeur supérieure venait soit d'un prix inférieur pour un avantage similaire, ou un avantage supérieur qui justifie un prix plus cher. L'avantage concurrentiel vient ainsi fondamentalement de cette valeur que la firme crée pour ses clients, et qui dépasse ses coûts.

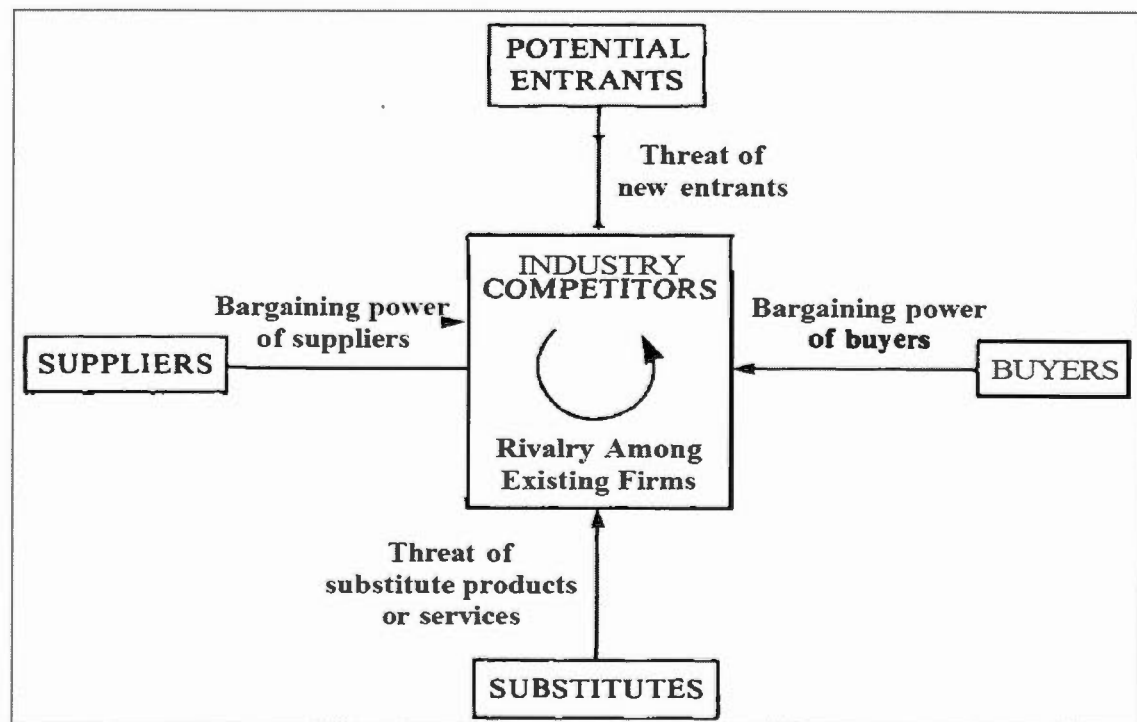


Figure 3.9 Les cinq forces du marché

Source : Porter (1985, p. 4)

D'après l'auteur, il faut faire le choix entre ces stratégies et ne pas essayer de les amalgamer dans une sorte de stratégie hybride. Une organisation peut choisir soit de réduire les coûts avec un contrôle rigoureux des coûts d'exploitation. Une autre peut se concentrer sur l'innovation afin de différencier ses produits ou services, pour répondre à un besoin spécifique chez les consommateurs.

C'est après avoir choisi une stratégie standard que les attributs de l'entreprise, matérialisés par les processus internes sont considérés dans la quête de l'avantage concurrentiel. En effet, Porter (1985) indique qu'afin de déterminer la capacité de l'entreprise à acquérir un avantage concurrentiel, il ne faut pas l'appréhender dans son ensemble, mais il faut plutôt analyser ses activités de conception, de production, de livraison, de commercialisation et de soutien après vente. Porter (1985) identifie deux groupes d'activités qui contribuent à la création de valeur au sein de la chaîne de valeur, soit les activités primaires et les activités de soutien.

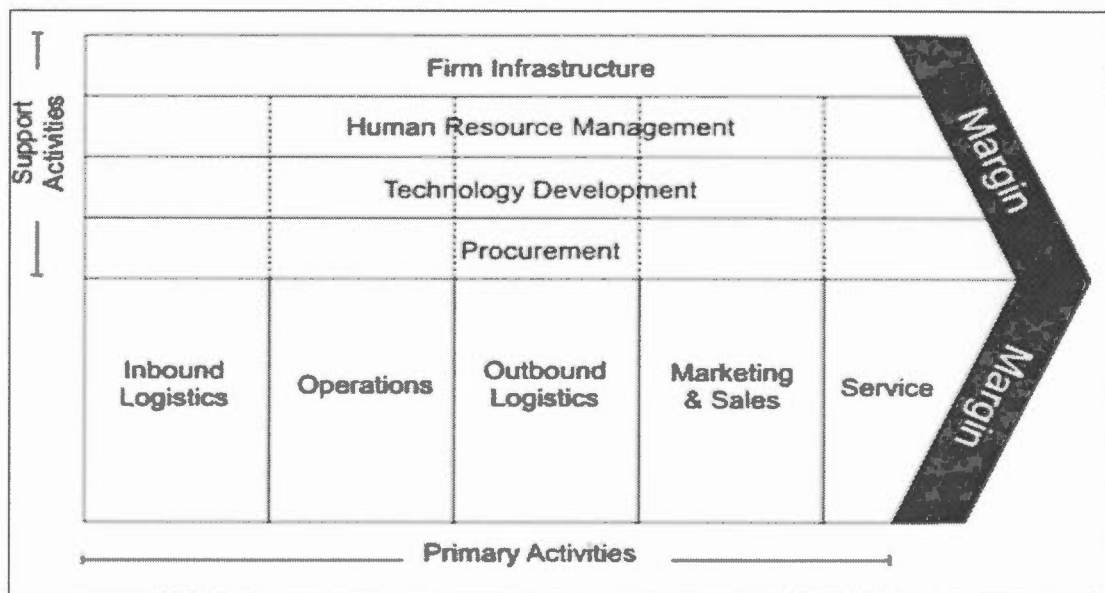


Figure 3.10 Le modèle de la chaîne de valeur de Porter

Source : Porter et Millar (1985)

Les activités primaires sont celles impliquées directement dans la création et la livraison de la valeur aux clients, alors que les activités secondaires ou de soutien sont celles qui supportent et améliorent la performance des premières. La performance de chacune des activités influence la valeur créée et délivrée et détermine si l'entreprise est capable de détenir et de préserver l'avantage concurrentiel.

Comme spécifié au début de ce travail, Dorsey a introduit un concept similaire à l'avantage concurrentiel qui est le concept des fosses économiques protectrices (2008, p. 14). Ce concept définit la capacité de l'organisation à protéger son avantage concurrentiel de ses concurrents à travers son avancée dans un domaine de compétence précis.

Ce concept a été présenté par Dorsey (2008, p. 27) en comparant la protection des intérêts de l'organisation avec les fosses protégeant un château. Une des contributions les plus importantes de Dorsey est que les fosses protectrices sont relatives à la structure de l'industrie et dépendent moins des capacités managériales des cadres et dirigeants. Ainsi, les dirigeants des organisations doivent prendre en compte les aléas de l'environnement et bien préparer l'organisation à en faire face (Dorsey, 2008, p. 14).

Selon Dorsey, les fosses protectrices économiques sont définies comme un avantage concurrentiel structuré qui protège la richesse de l'organisation telle que faisaient les fosses protectrices, larges et profondes, remplies d'eau, protégeant les châteaux médiévaux. La source d'une fosse protectrice, peut-être :

1. Des attributs intangibles : Comme une marque de commerce et les brevets.
Les actifs intangibles sont essentiellement des attributs que vous ne pouvez pas voir contrairement aux actifs tangibles comme les usines ou les systèmes de distribution. Les actifs intangibles peuvent être uniques pour les entreprises

et peuvent aider l'entreprise à détenir un pouvoir de pratiquer un plus haut prix que les concurrents.

2. Coûts de changement pour les clients : Les banques ont historiquement été en mesure de facturer des frais exorbitants à leurs clients parce que les gens ne veulent pas se déranger par les tracas du long processus de changer de banque. De même, les coûts de changements sont élevés pour les entreprises ou les individus qui dépendent de logiciels intégrés du traitement des données fiscales ou comptables reliés à leurs banques.
3. Avantage par les coûts : Lorsque vient le temps d'investir, il faut toujours prendre en compte s'il y'a un substitut à moindre coût qui risque de prendre la place du produit ou service de l'entreprise dans laquelle on va investir. Les avantages par un coût moindre peuvent émaner d'un processus, d'un meilleur emplacement, d'actifs uniques ou d'économies d'échelle, selon Dorsey (2008)

Les quatre considérations les plus importantes de la valeur future d'une entreprise sont la croissance (combien d'argent va-t-elle générer), le risque (la certitude de ses flux de trésorerie estimés), le retour sur investissements (investissements nécessaires pour gérer l'entreprise) et l'existence d'un fossé économique (la durée de temps durant laquelle des concurrents sont incapables d'égaler l'avantage de l'entreprise).

3.3.1.2 Théorie du management par les ressources (RBV)

Comme indiqué précédemment, je présente la théorie du management par les ressources afin de souligner son importance dans le corpus lié à la stratégie et, car elle est considérée comme étant une théorie classique de la stratégie (Maltese, 2007). La théorie du management par les ressources (*Ressource-based view* : RBV) est une approche en gestion stratégique qui est apparue au milieu des années 1980. À l'origine, cette théorie est présentée comme une tentative de comprendre les particularités d'une entreprise donnée quant à l'usage de ses ressources. En effet, en réponse à la théorie des cinq forces de Porter (1980), qui stipule que la valeur créée

par l'entreprise est majoritairement influencée par son secteur d'activités et son pouvoir de marché, Wernerfelt (1984) met en évidence un facteur de profitabilité durable disponible au sein même de l'entreprise : ses ressources. L'auteur définit les ressources comme étant les actifs tangibles et intangibles dont l'entreprise dispose de façon quasi permanente (Wernerfelt, 1984, p. 3). Ce terme couvre les habilités managériales des dirigeants, les processus organisationnels ainsi que les informations et les connaissances dont l'entreprise dispose, entre autres.

Selon cette approche, le positionnement concurrentiel de l'organisation dépend de la capacité de ses dirigeants de gérer des ressources différentes afin de développer des offres uniques qui proposent une plus-value recherchée par les clients. Wernerfelt (1984) a établi une matrice ressource-produit utilisée afin de matérialiser l'importance d'une ressource pour un produit et vice-versa : une ressource peut servir à concevoir plusieurs produits, et un produit peut nécessiter plusieurs ressources. Cette approche se base sur une séquence qui stipule que l'organisation doit maîtriser une ressource avant de concevoir le produit. Ensuite, il faut choisir les marchés que cette ressource donne l'accès à travers le produit créé à partir de cette ressource.

Afin de répondre à une question importante relative aux caractéristiques des ressources permettant de créer un avantage concurrentiel durable, Barney (1991) a repris le développement de la RBV à travers le cadre *VRIS* (*Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Substitutability*). En premier, l'auteur explique que les ressources dont dispose chaque firme d'un marché donnée sont hétérogènes et immobiles. En partant de cette constatation, son cadre stipule que l'avantage concurrentiel découle de la possession de ressources qui sont à la fois :

- Valorisables : les ressources sont créatrices de valeur lorsque l'organisation arrive à les utiliser afin de repousser une menace ou à saisir une opportunité, dans le cadre de son environnement d'affaires. Ainsi, elles aident l'entreprise soit à augmenter ses revenus ou à réduire ses coûts.

- Rares : La ressource doit être rare et seulement quelques entreprises parmi les concurrents actuels ou potentiels en disposent, ou possèdent les connaissances de l'exploiter.
- Non imitables: à cause de conditions historiques très particulières relatives à l'origine des ressources, ou dont le lien avec l'avantage concurrentiel durable est ambigu pour les concurrents, ou finalement si les ressources sont socialement complexes (i.e. relations interpersonnelles parmi les gestionnaires, la réputation de l'entreprise auprès de ses fournisseurs) (Barney, 1991)
- Non substituables : que nulle autre ressource ne peut substituer et aider ainsi à réaliser le même résultat escompté.

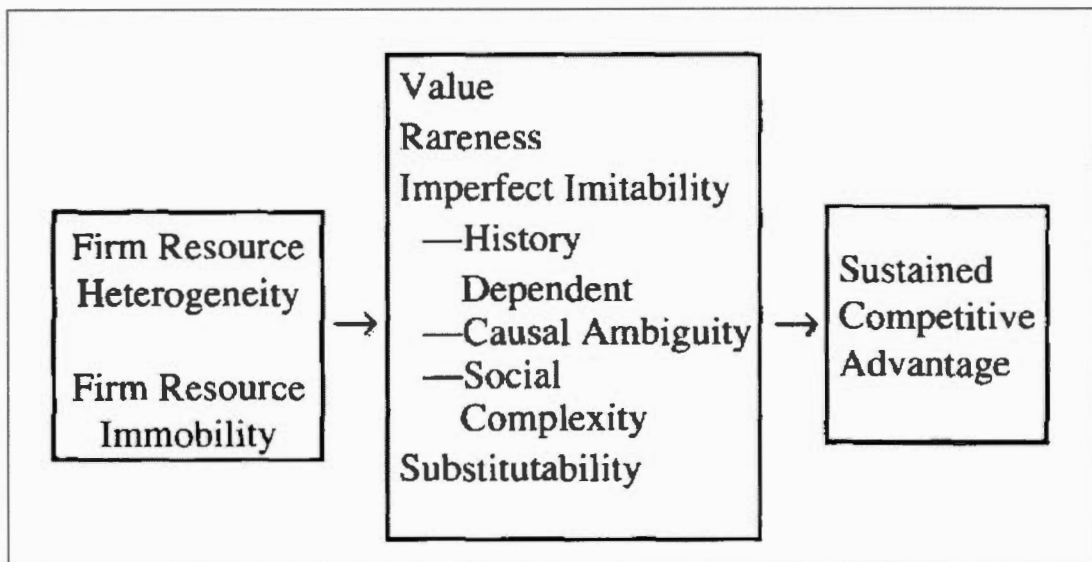


Figure 3.11 Hétérogénéité des ressources, le cadre VRIS et l'AC durable

Source : Barney (1991)

Dans le même ordre d'idées, Peteraf (1993) insiste sur le fait que les ressources utilisées doivent être fondamentalement non imitables et non substituables par les

concurrents pour être susceptibles d'être une source d'avantage concurrentiel durable. Le fait est que les ressources TI (comme les médias sociaux numériques) en soi sont disponibles pour toutes les firmes, et qu'ils ne sont pas rares ni inimitables. Il reste que ces ressources peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable en interagissant avec d'autres ressources comme la structure organisationnelle, la culture interne ou les habilités de les utiliser pour les besoins d'affaires spécifiques (Wade et Hulland, 2004).

En effet, Ross *et al.* (1996) indiquent que les actifs TI, jumelés aux processus TI (comme l'habilité de planification des dirigeants et l'efficacité opérationnelle des techniciens) peuvent générer de la valeur. Straub et Klein (2001) expliquent aussi que ce jumelage contribue à créer des ressources comme les données des clients, dont l'importance stratégique est grande, et qui peuvent contribuer à créer de la valeur comme expliquée dans la section sur le SCRM de ce chapitre. Deux études ont par ailleurs confirmé que les entreprises avec des aptitudes supérieures en TI dépassent les concurrents sur des critères de performance basée sur l'augmentation des profits et la réduction des coûts, et que cet avantage est durable (Bharadwaj, 2000; Santhanam et Hartono, 2003).

3.3.2 Les différents types de valeur

L'objectif principal des différentes théories de stratégie est d'expliquer, chacune selon la vision qui s'y rattache, comment réaliser une performance supérieure par l'entreprise. Selon Porter (1996), une entreprise peut performer mieux que ses concurrents si elle arrive à offrir une valeur supérieure à ses clients, ou à créer une valeur similaire à moindre coût, ou finalement faire les deux à la fois. Selon l'auteur, la performance suit à travers un prix plus cher si la valeur offerte est supérieure, ou à travers les économies sur les coûts. Cette valeur offerte aux clients découle de la différence entre ce que le client reçoit, en terme de ce qui lui est avantageux et

bénéfique, et ce qu'il donne en terme de coût matériel ou autre (Heskett *et al.*, 1997; Hitt et Brynjolfsson, 1996; Porter, 1996; Woodruff, 1997).

3.3.2.1 La valeur client

La valeur pour le client peut être définie de quatre façons selon Woo (1992), la première est tout ce qui a de l'importance pour l'individu afin d'assurer son bien-être. Une deuxième définition est ce que la société considère comme important, même si ces objets ne contribuent pas réellement au bien-être de la société. La troisième définition est ce que les individus considèrent comme valant la peine de se forcer à avoir, de détenir et d'échanger (ou troquer). La valeur peut se définir finalement comme l'utilité que le consommateur considère qu'un objet détient.

La valeur client a été étudiée dans le cadre de la discipline du marketing et a été présentée au début comme étant un échange entre un prix à payer pour avoir une qualité définie (Bolton et Drew, 1991). Plus tard, les chercheurs ont plutôt opté pour une vision multidimensionnelle de la valeur client (Childers *et al.*, 2002).

La valeur client est de façon générale divisée en valeur utilitaire et valeur hédonique (Batra et Ahtola, 1991; Gentile *et al.*, 2007; Overby et Lee, 2006; Rintamäki *et al.*, 2007; Ryu *et al.*, 2010). Batra et Ahtola (1991) indiquent en effet que dans le cadre de son comportement de consommation, le client cherche généralement soit : (1) la gratification sensationnelle (hédonique) (avantages émotionnels, et reliés au plaisir et à la jouissance) et/ou (2) l'utilité fonctionnelle qui se base sur les attentes des conséquences de l'utilisation du produit ou service (bénéfices fonctionnels).

Selon Gronroos (2000), les clients font attention aux bénéfices découlant de l'achat d'un produit ou service et à ce qu'elles procurent en terme d'utilité et de gratification. La valeur client est difficile à déterminer, car en partant, les clients appréhendent différemment la valeur même s'ils font la même expérience d'achat et d'utilisation (Woodruff, 1997). En effet, chaque client a sa propre vision et sa façon unique

d'évaluer la valeur. Selon Wu (2009), les MSN procurent aux utilisateurs de la valeur qui est classée sous les deux groupes de valeur clients précédemment mentionnés : La valeur utilitaire et la valeur hédonique.

La valeur utilitaire :

Cette valeur est reliée aux tâches exécutées en utilisant le produit ou le service ce qui procure une valeur tangible à travers un processus rationnel, suivant une logique d'efficacité en temps et lieu avec des résultats attendus et satisfaisants.

La socialisation : les humains sont des animaux sociaux et ils sont enclins de nature à socialiser avec leurs semblables et l'objectif des SNS est de permettre aux personnes de socialiser dans le monde virtuel comme ils le font dans le monde réel

L'accommodement : Cette valeur réfère au degré de simplicité d'utilisation et le gain de temps procuré par les SNS. Les clients qui s'intéressent à la valeur fonctionnelle sont préoccupés par la réalisation de leurs objectifs d'une manière rapide et efficace (Childers *et al.*, 2002)

La disponibilité de l'information : dans le monde virtuel du web, l'utilisateur compte sur des sources visuelles et auditives afin de collecter les informations dont il a besoin. À travers les SNS, l'utilisateur est à quelques clics de se connecter à des personnes ou des organisations et d'accéder à un éventail plus ou moins large de données à leur sujet, ce qui lui procure une valeur lorsqu'il est intéressé à avoir ces données.

La valeur hédonique :

La valeur hédonique est procurée à travers les aspects émotifs de l'expérience d'utilisation. L'excitation, la liberté perçue, le sentiment d'évasion et la réalisation de fantasmes sont tous des indicateurs d'une expérience à valeur hédonique (Babin *et*

al., 1994). Les SNS peuvent procurer ce type de valeur, car les services offerts à travers ces médias sont de nature intangible, hétérogène, périssable et inséparable du fournisseur du service (Parasuraman *et al.*, 1985).

L'aventure : le web procure un sentiment de curiosité et d'intrigue qui génère un sentiment d'aventure recherché par les utilisateurs comme une valeur hédonique. La joie de la découverte et de l'exploration est donc créée durant l'utilisation des SNS lorsque l'utilisateur explore un sujet ou interagit avec une personne donnée.

L'évasion : Selon Wu (2009) , les utilisateurs des MSN le font des fois afin de s'évader de la mauvaise humeur et afin de diminuer leurs stress.

L'appartenance : la valeur hédonique est aussi procurée par le sentiment d'appartenance et d'expression de l'identité. Selon les théories de la motivation humaine, les humains cherchent l'acceptation et l'affection à travers les relations interpersonnelles. Ce besoin arrive en effet juste après les deux besoins vitaux qui sont les besoins physiologique et la sécurité dans le classement des besoins humains de Maslow (1943).

3.3.2.2 La valeur pour l'entreprise

Pour l'entreprise la valeur procurée par l'utilisation des MSN dans la cadre du CRM se décline en trois catégories selon Chua et Banerjee (2013) :

L'utilisation des MSN comme des outils de promotion et de marketing : l'entreprise procure de l'information à ses clients concernant des promotions, des nouveaux services et produits, des activités et des événements. L'entreprise collecte des données des clients à travers leurs interactions sur les MSN afin de connaître leurs attentes, comportements et préférences. L'entreprise observe aussi ce qui se discute entre les clients pour surveiller ce qui se passe sur le terrain.

L'utilisation des MSN comme un moyen d'impliquer les clients dans la co-création et l'innovation : L'entreprise sollicite les clients afin qu'ils soumettent leurs idées et suggestions et s'inspire des plus pertinentes pour innover et créer des nouveaux produits ou services ce qui combine des concepts comme le *wisdom of crowd* et le *crowdsourcing*. Les clients jouent un double rôle de créateurs et évaluateurs d'idées nouvelles (Chua et Banerjee, 2013).

L'utilisation des MSN comme un moyen d'offrir du service et du support : que ce soit commercial ou technique. Les MSN sont considérés comme un moyen rapide, convivial et facile d'usage à avoir de l'aide et à interagir avec l'organisation

Selon Chui *et al.* (2012), il existe 10 types de valeur que les MSN peuvent aider l'entreprise à créer dont on retient quelques-uns :

Utiliser les MSN dans le cadre du service aux clients et trouver les talents capables d'aider l'entreprise à effectuer quelques tâches

Utiliser les MSN pour les interactions et communication marketing, générer favoriser les opportunités de ventes, avoir des informations sur les clients et leurs comportements

Utiliser les MSN comme un outil de co-création de produits et services à travers le crowdsourcing

3.3.2.3 La valeur pour les employés

Pour les employés, la valeur se décline en divers types. Par exemple Tormo-Carbó *et al.* (2014) indiquent que la première valeur perçue par les employés à travers l'utilisation des MSN est l'avancement de carrière, puis la résolution des problèmes reliés au travail et finalement l'apprentissage et le partage des informations pertinentes pour le travail. Puisque les entreprises emploient les MSN pour favoriser les communications, le partage et d'information et la collaboration (Tormo-Carbó *et*

al., 2014), ces technologies sont déployées et utilisées par les employés qui sont soumis à des formations et suivent des procédures adéquates à ces nouveaux outils. Ceci implique le fait que les employés voient en ces outils un générateur de valeur.

3.3.2.4 Modèle de la chaîne de bénéfice sur la valeur

Heskett *et al.* (1997) avancent que pour créer de la valeur pour les clients et assurer sa performance et sa rentabilité, l'organisation devrait aussi considérer offrir de la valeur à ses employés. En effet, et à travers un modèle que les auteurs appellent la chaîne de bénéfice sur la valeur, ils suggèrent que les composantes principales de la performance et la rentabilité de l'organisation sont la valeur client, la satisfaction client, la loyauté des clients, ainsi que la satisfaction et les capacités et aptitudes des employés.

Des éléments comme l'expertise cumulée par les employés, la formation continue, l'avancement de carrière et la motivation peuvent augmenter la satisfaction des employés et les rendent plus susceptibles à mieux interagir avec les clients ce qui peut aider l'organisation à réaliser ses objectifs de performance.

En effet, des employés satisfaits aident à créer une valeur client supérieure et contribuent à la satisfaction et la loyauté des clients, qui à leur tour exprimeront leur satisfaction et loyauté par l'achat des produits et services et la recommandation des l'entreprise à leurs connaissances, ce qui a des retombées positives sur la performance de l'entreprise (Heskett *et al.*, 1997) et représente un cycle de création de valeur représenté par la chaîne de bénéfice sur la valeur.

L'intérêt de ce modèle pour ma recherche est qu'il établit une relation entre la création de valeur au bénéfice de chacune des parties prenantes et la réalisation d'une meilleure performance et un bénéfice plus important pour l'entreprise ce qui peut être une cause de l'avantage concurrentiel (Porter, 1985).

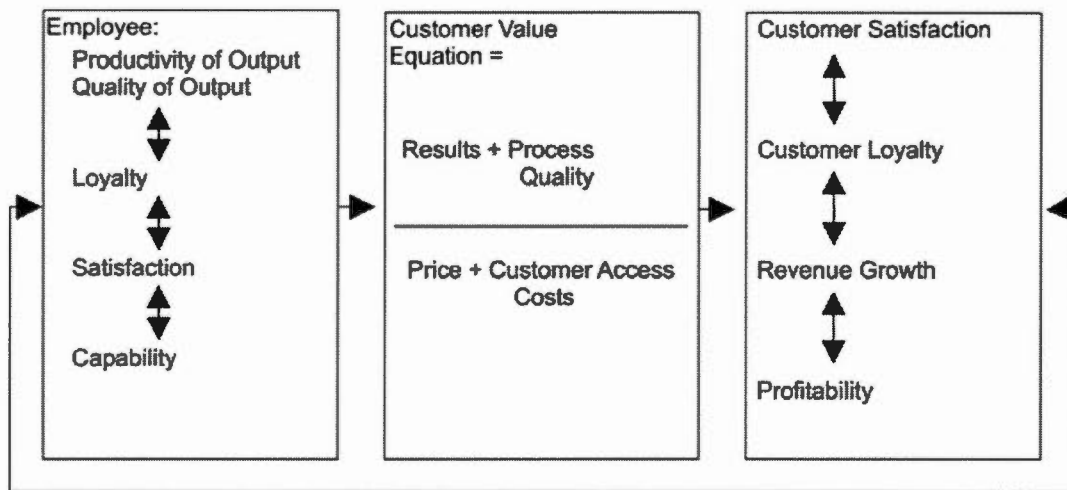


Figure 3.12 La chaîne de bénéfice sur la valeur

Source : Heskett *et al.* (1997, p. 12)

3.3.3 Le SCRM et la création de valeur

Depuis les années soixante du siècle dernier, l'intégration et l'alignement entre la stratégie des affaires et les TI ont constitué une préoccupation importante des dirigeants des entreprises (Keen, 1993). Il est important de noter que l'idée de la création de valeur est derrière toute action stratégique des dirigeants de l'organisation (Teece, David J, 2009). Bien que cette idée soit considérée comme l'un des fondements de la théorie économique classique, qui stipule que la création de la valeur est l'objectif primaire de l'organisation (Modigliani et Miller, 1958), il n'existe pas un consensus dans la littérature sur une définition ou un modèle clair à suivre de la création de valeur. En effet, Dakshinamoorthy (2010) a expliqué que les sources de la création de valeur restent ambiguës et que les preuves empiriques que certains mécanismes contribuent clairement à créer de la valeur manquent encore à l'appel.

Afin d'améliorer les interactions avec les clients, et d'essayer d'offrir de la valeur à leurs clients, les entreprises investissent dans le CRM avec ce qu'il comporte

d'importance stratégique (Payne, A. et Frow, 2005). À part l'automatisation des processus orientés clients, la nouvelle déclinaison du CRM, les systèmes SCRM, aide à collecter, traiter et analyser les données clients ce qui aide à établir une meilleure relation entreprise client (Küpper *et al.*, 2014).

Selon la vision de la RBV, la création de valeur par l'organisation dépend de la combinaison des technologies et du support organisationnel. Brynjolfsson *et al.* (2002) indiquent ainsi que les avoirs intangibles de l'entreprise, comme les capacités managériales et les informations clients, et les TI sont complémentaires. Cette combinaison favorise le processus de création de valeur à travers les TI.

Les technologies tout comme Internet et les médias sociaux numériques sont des ressources disponibles à toute entreprise désireuse de les utiliser. Ils ne sont donc pas fondamentalement susceptibles d'être une source de création de valeur en soi (Bharadwaj, 2000; Dorsey, 2008). Powell et Dent-Micallef (1997) ont trouvé dans leur étude que les entreprises peuvent réaliser un avantage par rapport aux concurrents lorsqu'ils combinent les TI avec les ressources humaines et d'affaires. Le CRM est un parfait exemple de l'intégration des TI aux ressources marketing et commerciales de l'entreprise.

L'impact des TI sur le CRM est si important que beaucoup considèrent le CRM comme faisant parti exclusive des TI, ignorant les fondements marketing de ce concept (Reinartz *et al.*, 2004). La notion du CRM reste très liée à la RBV puisqu'elle est considérée comme une ressource technologique qui soutient les dimensions stratégiques, tactiques et opérationnelles de l'organisation afin de réaliser des gains significatifs en performance (Choudhury et Harrigan, 2014).

L'intégration des TS dans le CRM apporte les spécificités des médias sociaux numériques dans le cadre de la relation avec le client et permet de faciliter les interactions avec les clients (Faase *et al.*, 2011) afin d'aider à établir une relation

durable et de valeur (Coltman, 2007). La valeur apportée par le SCRM réside spécifiquement dans la favorisation d'un engagement client basé sur un échange bidirectionnel et interactif, dans le cadre duquel les clients sont encouragés à participer dans les efforts marketing et même dans les offres commerciales des produits et services (Badillo *et al.*, 2014).

Le SCRM aide l'entreprise aussi à identifier de nouveaux marchés et de nouvelles tendances au sein de ces marchés afin de développer de nouvelles opportunités d'affaires (Warfield, 2009). Le input des clients qui permet aux entreprises de collecter des données varient entre leur temps personnel, leur expertises, expériences, commentaires, points de vue et leurs attentes envers les produits/services et les entreprises (Choudhury et Harrigan, 2014). Les résultats attendus de ce processus peuvent être sous forme d'avantages commerciaux, des informations promotionnelles, des coûts réduits, et une amélioration de la qualité des produits /services (Wagner *et al.*, 2010) ce qui permet d'améliorer la performance de l'entreprise à long terme (Choudhury et Harrigan, 2014). On peut ajouter aussi parmi les éléments de performance attendus du SCRM l'augmentation de la notoriété de la marque, la rétention des clients et l'augmentation des profits (Harrigan, 2011).

3.4 La création de valeur dans l'industrie des télécommunications sans fil au Canada

Au sein du marché des télécommunications sans fil au Canada, les opérateurs se classent en deux groupes, le premier groupe est celui des opérateurs historiques ou titulaires, qui servent généralement une grande partie du territoire et/ou de la population canadienne, comme Aliant Telecom, Bell Canada, MTS Allstream, SaskTel et Telus. Il existe aussi des opérateurs historiques qui servent de petits territoires comme c'est le cas de NorthernTel (Zhao, 2014). Le deuxième groupe est

celui des nouveaux arrivants qui ont pu accéder au marché avec les changements entrepris par le gouvernement dans le but d'améliorer la compétitivité du marché, comme Videotron Mobile, Mobilicity, Wind Mobile et Public Mobile. Selon l'association canadienne des télécommunications sans fil (ACTS), qui est une association qui regroupe les intervenants de l'industrie qu'ils soient des opérateurs ou des constructeurs d'infrastructure et d'appareils mobiles, il existe un peu plus que 28 millions d'abonnés au service de télécommunications sans fil au Canada, d'après les chiffres du dernier trimestre de l'année 2014 (ACTS, 2014b).

L'apport de cette industrie au PIB canadien avait atteint 22.4 G\$ en 2013 au total, dont 12.6 G\$ en PIB direct, une augmentation de 4 % par rapport à l'année précédente, en 2014. Le total des investissements des compagnies de cette industrie s'élève à 2,5 G\$ en 2013. Cette industrie assure 126,300 emplois équivalents plein temps, en emplois directs et indirects (ACTS, 2014a). Les télécommunications sans fil mobiles s'accaparent la part de lion dans les dépenses des canadiens pour les télécommunications avec 36 %, devant la télévision résidentielle avec 28 % et les services Internet avec 19 % (CRTC, 2014). La couverture du réseau est très particulière vu l'étendue du territoire canadien et la concentration de la population dans les agglomérations. Le réseau couvre en effet 20 % du territoire canadien et 99 % de la population (CRTC, 2014).

Tableau 3.4 L'évolution du nombre d'abonnées en 2014

Nombre d'abonnés	2014									
	T1		T2		T3		T4		Année	
	Ajouts nets	Abonnés à ce jour	Ajouts nets	Abonnés à ce jour	Ajouts nets	Abonnés à ce jour	Ajouts nets	Abonnés à ce jour	Ajouts nets	Abonnés à ce jour
Mobilité Bell	-15,678	7,762,656	41,431	7,804,087	83,106	7,887,193	83,498	7,970,691	192,357	7,970,691
Prepayé	-49,642	1,051,000	-24,755	1,026,245	-7,870	1,018,375	-34,622	983,753	-116,869	983,753
Postpayé	33,964	6,711,656	66,186	6,777,842	90,976	6,868,818	118,120	6,986,938	309,246	6,986,938
MTS Mobility	-1,550	474,601	2,571	477,172	2,311	479,483	1,644	481,127	4,976	481,127
Prepayé	-2,862	65,517	260	65,777	-991	64,786	-845	63,941	-4,438	63,941
Postpayé	1,312	409,084	2,311	411,395	3,302	414,697	2,489	417,186	9,414	417,186
Rogers Sans-fil inc.	-71,000	9,432,000	7,000	9,439,000	58,000	9,497,000	-47,000	9,450,000	-53,000	9,450,000
Prepayé	-73,000	1,356,000	-31,000	1,325,000	41,000	1,366,000	11,000	1,377,000	-52,000	1,377,000
Postpayé	2,000	8,076,000	38,000	8,114,000	17,000	8,131,000	-58,000	8,073,000	-1,000	8,073,000
SaskTel Mobility**	n/a	615,694	n/a	615,694	n/a	615,694	2,389	618,083	2,389	618,083
TELUS Mobilité	12,000	7,818,000	58,000	7,876,000	113,000	7,989,000	110,000	8,100,000	293,000	8,100,000
Prepayé	-36,000	1,019,000	-20,000	999,000	0	999,000	-8,000	992,000	-64,000	992,000
Postpayé	48,000	6,799,000	78,000	6,877,000	113,000	6,990,000	118,000	7,108,000	357,000	7,108,000
Mobilité Wind	25,791	702,000	39,000	741,000	59,000	800,000	n/a	n/a	123,791	800,000
Vidéotron	18,300	521,600	29,700	551,300	38,100	589,400	43,400	632,800	129,500	632,800
Public Mobile	-1,000	221,000	-9,000	212,000	n/a	n/a	n/a	n/a	-10,000	212,000
Total Subscribers	-33,137	27,547,551	168,702	27,716,253	353,517	27,857,770	193,931	27,252,701	683,013	28,264,701
Total – prepayé	-162,504	3,712,517	-84,495	3,628,022	32,139	3,448,161	-32,467	3,416,694	-257,327	3,628,694
Total – postpayé	85,276	21,995,740	184,497	22,180,237	224,278	22,404,515	180,609	22,585,124	674,660	22,585,124

Source : ACTS (2014b)

L'industrie des télécommunications sans fil est une sous industrie de l'industrie des télécommunications. Ce marché a connu un développement fulgurant depuis quelques années (Chu, 2009), et représente à lui seul 49 % des revenus totaux des services de télécommunications de détail (CRTC, 2014). En 2013, le taux de croissance des abonnés aux services de télécommunications sans fil a atteint le plus bas niveau en dix ans, ce qui démontre le degré de vigueur que ce marché a connu depuis les dernières années (CRTC, 2014). Cette situation laisse présager une situation de maturité de marché, ce qui signifie qu'il existe de moins en moins de nouveaux abonnés qui ont constitué par le passé une des sources principales de l'augmentation des revenus générés par l'industrie (Chu, 2009). Les entreprises de ce marché comptent actuellement de plus en plus sur les revenus générés par la portion des données afin de maintenir la croissance des flux de trésorerie.

Le marché des télécommunications sans fil est considéré par certains comme étant un marché qui n'est pas concurrentiel (Cramton *et al.*, 2011; Hyndman et Parmeter, 2014; Thakur, 2012). Les adeptes de ce point de vue évaluent la compétitivité en

termes de nombre d'opérateurs, ce qui reflète une optique statique de la concurrence, figée sur le nombre de concurrents sans évaluer le dynamisme du marché.

D'après ceux qui croient que ce marché est concurrentiel (Church et Wilkins, 2014; Masse et Beaudry, 2014), il faut plutôt se fonder sur une vision dynamique de la concurrence basée sur l'importance du rôle de l'entrepreneur, qui détermine l'opportunité économique en analysant les besoins des clients et effectue des investissements risqués pour innover et satisfaire à la demande du marché (Sidak et Teece, 2009).

En appliquant le concept des cinq forces du marché de Porter (1980), on s'aperçoit que le marché des télécommunications au Canada est éminemment concurrentiel (Church et Wilkins, 2014; Middleton, 2011; Rabeau, 2012). Porter (1980, p. 33) indique que l'intensité des forces compétitives détermine la profitabilité du marché et que l'objectif principal de la stratégie est de définir le positionnement de l'unité des affaires qui lui permet de se protéger contre ces forces ou de les influencer. L'auteur ajoute que la ou les forces qui sont les plus intenses établissent les règles de la concurrence au sein du marché et deviennent l'élément principal vis-à-vis duquel la stratégie doit être construite.

La rivalité entre les firmes au sein de ce marché est considérée comme étant grande et forte. En effet, Middleton (2011) qualifie cette rivalité d'intense. Rabeau (2012) précise que selon l'étude qu'il a menée, ce marché est concurrentiel, tant au niveau des prix que celui de la technologie offerte aux clients, et démontre ce qu'il avance en mettant l'accent sur le développement des réseaux des dernières années ainsi que l'augmentation exponentielle de l'usage des données sur les réseaux cellulaires.

Avec les nouvelles réglementations gouvernementales relatives par exemple à la baisse de la durée maximale des contrats, le pouvoir de négociation des clients a

augmenté ce qui fait en sorte qu'ils peuvent maintenant négocier pour avoir de meilleurs prix ou plus de services au même prix.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs, bien qu'il soit grand, est non déterminant sur les firmes de ce marché, car les deux partis sont interdépendants et il n'existe pas de traitement spécial de façon bilatérale.

Les produits ou services substitut restent au niveau des télécommunications sans fil assez limités au service de Voice Over IP ou la voix sur IP qui a besoin des données sur les réseaux cellulaires pour fonctionner, ce qui représente d'emblée une barrière à la substitution en bonne et due forme. La téléphonie fixe traditionnelle quant à elle est en train de perdre du terrain devant la téléphonie cellulaire et ne représente pas un produit de substitution à prendre en compte.

Finalement, les entrants potentiels représentent une menace assez importante lorsqu'on invoque des géants mondiaux de télécommunications. Les compagnies du marché ont en effet mené une campagne publicitaire agressive entre 2012 et 2013 lorsque le gouvernement planifiait de faire entrer la compagnie américaine Verizon au marché. En effet, Masse et Beaudry (2014, p. 35) indiquent qu'à elle seule, Verizon est plus grosse que toute l'industrie du sans-fil au Canada, ses revenus et abonnés étant à peu près quatre fois plus importants que ceux des trois fournisseurs nationaux réunis. Le gouvernement fédéral a longtemps estimé que pour rendre le marché des télécommunications sans fil plus concurrentiel, il fallait permettre à plus de nouvelles compagnies d'y accéder et d'avoir au moins 4 fournisseurs par marché local (Church et Wilkins, 2014). Ceci s'est traduit par des ventes de spectres de services sans fil par appels d'offres. Le résultat s'est concrétisé par l'entrée de nouveaux joueurs locaux et nationaux sur le marché, mais qui restent néanmoins largement plus petits que le trio de tête, à savoir Bell Mobilité, Rogers Sans-fil et Telus Mobilité, qui s'accaparent à eux seuls 90 % du marché.

Une étude empirique soutient en effet l'hypothèse selon laquelle l'ajout de nouveaux spectres améliorerait la compétitivité du marché, contribuerait à diminuer les prix pour les clients et augmenterait le bien-être économique au sein du marché (Hazlett et Muñoz, 2009) ce qui contribue à la création de valeur.

3.5 Conclusion

À travers ce chapitre, j'ai essayé de cerner les différents concepts et théories relatifs au domaine de mon étude. En se basant sur cette revue de littérature, on peut avancer que l'apport des médias sociaux dans le CRM est indéniable et que le SCRM prend une place de plus en plus importante au sein de la stratégie de gestion des relations avec les clients.

Il est important de réitérer à la fin de ce chapitre que la vision de la création de valeur qui est adoptée dans cette recherche est celle de Porter. Pour la partie de l'analyse, je rappelle que le modèle des blocs de Kietzmann *et al.* (2011) qui décrit les facettes des sites de réseaux sociaux (SNS) va être utilisé afin de décrire les fonctionnalités des médias sociaux numériques utilisés par les deux entreprises de l'étude et les implications de ces fonctionnalités pour l'utilisateur et l'entreprise.

Par ailleurs, et afin d'identifier les types de valeurs que l'utilisation des MSN génère pour les parties prenantes, j'utiliserais en premier lieu le modèle de la hiérarchie de la valeur client de Woodruff (1997) parce que j'estime que c'est un modèle simple et démonstratif qui présente la valeur en décortiquant les diverses conséquences qui découlent de la création de valeur. En deuxième lieu, le modèle de la chaîne de bénéfice de valeur de Heskett *et al.* (1997) afin de valider l'existence d'une relation entre la création de valeur pour chacune des trois parties prenantes et la performance

de l'entreprise, qui pourrait l'aider à détenir un certain avantage concurrentiel. Je vais finalement combiner ces deux modèles dans le dernier chapitre de ce travail, et présenter le modèle de la recherche, afin de représenter la possibilité de créer de la valeur en utilisant les MSN dans le cadre de la stratégie CRM de l'entreprise, et la possibilité que cette valeur offre à acquérir un éventuel avantage concurrentiel pour l'entreprise.

CHAPITRE IV

ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

Le chapitre trois de ce travail présente les différents éléments de la revue de littérature constituée des concepts phares de cette recherche, à savoir les médias sociaux numériques, les SCRM, la stratégie et la création de valeur, ainsi qu'un aperçu de l'environnement auquel cette recherche est rattachée, qui est le marché des télécommunications sans fil au Canada.

Dans ce chapitre, ce sont les éléments de la méthodologie qui seront présentés. Les choix méthodologiques se basent principalement sur la nature et les objectifs de la recherche. Le sujet de la recherche à savoir la création de valeur à travers l'utilisation des médias sociaux numériques dans le cadre de la gestion de la relation avec le client est un sujet assez récent (David *et al.*, 2013). Ceci implique un choix de méthodologie qualitative et exploratoire, en particulier l'étude de cas.

Ainsi, et dans le cadre de cette recherche, je vais procéder à une étude de deux cas d'entreprises du marché canadien des télécommunications sans fil. La première entreprise est une filiale de l'un des trois opérateurs titulaires du marché, qui a été fondée pour offrir des services d'entrée de gamme, avec des plans abordables et des services de base, destinés aux jeunes. La deuxième entreprise est une entreprise nouvellement arrivée sur le marché. Les deux entreprises visent la même catégorie de clients, une clientèle jeune de 18-34 ans, avec des attentes assez hautes en terme d'appareils mobiles, et assez sensible aux prix des plans mensuels, et qui cherche une interaction simple et directe avec l'opérateur en cas de besoin. Comme l'étude

implique plus qu'un seul cas, il s'agit donc d'une étude de cas multiples (Baxter et Jack, 2008). Yin (2008) indique que l'étude de cas multiples sert généralement soit à prédire des résultats similaires, ou à prédire des résultats différents pour des raisons prévisibles.

Le sujet de la création de valeur est un sujet bien établi dans la littérature, de même que le sujet du CRM, alors que la composante des médias sociaux numériques apporte une nouvelle perspective à ces sujets et ramène un concept nouveau qui est le SCRM. Cette recherche vise donc à comprendre l'apport de ces nouvelles technologies dans le processus de création de valeur pour différentes parties prenantes de l'entreprise. Sans pour autant étudier les processus d'affaires relatifs à la création de valeur en détail, je m'intéresse à travers cette étude à la nature et les types de valeur dont les parties prenantes profitent à travers l'utilisation de ces outils dans le processus de gestion de la relation avec les clients. Ainsi, cette étude adopte une posture épistémologique interprétativiste, puisque l'étude du sujet repose sur l'analyse des connaissances et informations dont disposent les acteurs impliqués dans cette étude (Dumez, 2011)

4.1 Approche de la recherche

La nature de cette recherche est exploratoire. Cette perspective est particulièrement pertinente lorsque le sujet étudié est assez récent. L'approche de la recherche est qualitative, qui s'avère de grande utilité pour mener des recherches de nature exploratoire ou en d'autres termes celles qui visent à comprendre un phénomène peu connu. En effet Kaplan et Maxwell (2005) indiquent que les méthodes qualitatives aident à comprendre la perception vis-à-vis d'un SI donné, d'élucider les processus à travers lesquels les résultats ont été obtenus. Ces méthodes aident le chercheur à

décrire et expliquer des situations et des résultats qui sont liés à l'utilisation d'un SI, et sont utilisées pour analyser un cas ou comparer plus qu'un cas, sans pour autant pousser vers la généralisation des résultats.

Les postures épistémologiques les plus connues dans le domaine de la recherche en gestion et en TI sont la posture constructiviste, la posture interprétativiste qui sera adoptée dans le cadre de cette recherche et qui est considérée comme une variante de la posture constructiviste (Dumez, 2011), et finalement la posture positiviste. Le positivisme prône un processus qui commence par des observations et des mesures et qui passe par induction aux généralisations et à tester les théories et les corrélations entre différentes variables (Dumez, 2011). Ce paradigme se base sur l'étude de relations prédéfinies et préexistantes au sein d'un phénomène donné, en utilisant des mesures structurées et objectives, dans le but de pouvoir prédire l'évolution des phénomènes en testant les théories qui s'y rattachent (Orlikowski et Baroudi, 1991)

J'ai adopté la posture interprétativiste puisque je m'intéresse aux « interprétations données par les acteurs eux-mêmes aux situations dans lesquelles ils se trouvent et de leurs actions et interactions » (Dumez, 2011), ce qui se traduit à travers cette étude par l'élément de la perception de la notion de valeur qui est créée à travers diverses situations d'utilisation de l'outil des médias sociaux numériques par l'entreprise afin de gérer les interactions avec ses clients. Les acteurs sont ainsi les différentes parties prenantes à savoir les dirigeants de l'entreprise, les employés et les clients. Orlikowski et Baroudi (1991) indiquent en effet que :

« Studies assume that people create and associate their own subjective and inter subjective meanings as they interact with the world around them. Interpretive researchers thus attempt to understand phenomena through accessing the meanings that participants assign to them. »

Les processus et les pratiques sociales sont donc abordés et compris à travers l'exploration de l'univers interne de ceux qui les génèrent (Rosen, 1991), qui sont les différents acteurs sociaux qui agissent et interagissent au sein d'un phénomène donné. En résumé, le processus de création de connaissance selon l'interprétativiste passe par « la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité, mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs » (Thiéart, 2007)

Dans les prochaines sous-sections, je vais présenter la stratégie d'investigation adoptée dans le cadre de cette recherche, ainsi que les outils de collecte de données utilisés.

4.1.1 L'étude de cas

L'étude de cas est l'approche la plus utilisée et la plus répandue dans le cadre des recherches en gestion (Coutelle, 2005). Elle constitue une méthode de recherche dynamique qui évolue en cours de route pour s'adapter aux réalités du terrain, pour permettre de bien comprendre la situation et en fournir une représentation, qui aide à l'analyse par la suite (Coutelle, 2005). L'étude de cas n'est pas simple à définir, et il en existe plusieurs types. L'étude de cas est définie comme étant une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes (Gauthier, 2003, p. 166). Dans le cadre de l'étude de cas, les chercheurs utilisent généralement les méthodes qualitatives, comme l'entrevue semi-dirigée (Gauthier, 2003, p. 160).

L'étude de cas est donc une approche ou une stratégie méthodologique qui peut faire appel à plusieurs méthodes. Roy (2003) indique par ailleurs que l'étude de cas ne se limite pas nécessairement à l'étude d'un seul cas et que certaines études se penchent sur deux ou trois entités à la fois. Ces cas peuvent être analysés comme des entités différentes ou encore être comparés entre eux. (Miles et Huberman, 2003)

Dans le cadre de cette recherche, et comme mentionné au début de ce chapitre, j'ai choisi d'entreprendre une étude de deux cas. Comme le nombre de cas dépend des objectifs de la recherche, et que cette recherche est dans une optique exploratoire, un ou quelques cas suffisent (Coutelle, 2005). Par ailleurs, les deux cas vont être analysés comme des entités différentes. La raison principale est que les deux entreprises, bien qu'elles partagent des caractères semblables (jeunes, public cible) utilisent les médias sociaux numériques pour des objectifs différents : la première l'utilise avec une optique de service à la clientèle, alors que l'autre l'utilise comme un outil marketing afin d'augmenter la notoriété de la marque. L'étude de cas sert généralement à entreprendre des études de natures exploratoires et descriptives lorsque les sujets abordés sont nouveaux et que le cadre scientifique qui les balise n'est pas encore bien défini.

Les études sur l'utilisation des médias sociaux numériques dans le domaine des affaires, et plus précisément dans la cadre de la création de valeur fument, et c'est un domaine en pleine effervescence académique et pratique, et les recherches essayent de rattraper les changements rapides et majeurs dans ce domaine, ce qui en fait un domaine de recherche extrêmement intéressant et riche à explorer (David *et al.*, 2013). Roy (2003) indique que les méthodes qualitatives et l'étude de cas présentent des qualités indéniables lorsque vient le temps d'étudier des phénomènes nouveaux et qui constituent des forces de transformations sociales.

Ainsi, cette stratégie de recherche est pertinente dans le cadre de cette étude vu sa contribution dans l'obtention d'informations riches et diversifiées du phénomène étudié à travers les diverses techniques de collecte de données utilisées à savoir les entrevues semi-dirigées, les entrevues de groupes et le sondage à travers le questionnaire. Yin (2013) indique que l'étude de cas est l'option la plus pertinente lorsque le chercheur : (a) veut répondre à des questions de types « comment » et/ou « pourquoi » (b) ne peut pas agir sur le comportement des participants (c) veut

couvrir les conditions relatives au contexte, car il croit qu'elles sont pertinentes pour étudier le phénomène ou si les limites entre le contexte et le phénomène ne sont pas définis.

4.1.2 Le choix des entreprises

Comme il est nécessaire de déterminer le cas à l'étude (Baxter et Jack, 2008), il faut spécifier ceci : le cas défini dans le cadre de cette étude est celui d'une entreprise de télécommunications sans fil au Canada, qui emploie les médias sociaux numériques afin d'entrer en contact avec les clients. Comme spécifié précédemment dans ce chapitre, l'étude portera sur deux cas d'entreprises. La sélection de ces deux entreprises a été basée principalement sur le critère de l'usage interactif des médias sociaux numériques avec les clients. Ces entreprises de par l'image jeune et dynamique qu'elles veulent projeter, essayent de démontrer du leadership dans la façon de l'utilisation de ces médias. À titre d'exemple, la première est l'une des seules entreprises à permettre aux clients de pouvoir afficher des sujets et des statuts sur ses différentes pages de médias sociaux numériques, alors que les autres permettent seulement à leurs clients de faire des commentaires.

L'autre entreprise utilise les médias sociaux numériques dans le cadre d'un projet qui marie les médias sociaux numériques avec des commandites d'événements adressés principalement pour les jeunes étudiants universitaires à travers une équipe de travail constituée principalement d'étudiants qui agissent comme des porte-étendards tant dans le monde réel, en agissant comme point de contact pour les demandes de commandites pour des associations étudiantes, et dans le monde virtuel, en étant très actifs sur les médias sociaux numériques en postant des images des événements commandités par l'entreprise, et en multipliant les interventions en utilisant le mot clic avec le nom de l'opérateur.

Au tout début j'ai dressé une liste des entreprises opérant l'industrie des télécommunications sans fil, qui est la suivante :

- Bell Mobilité
- Rogers Communications
- Telus
- Videotron Mobile
- Koodo Mobile
- Virgin Mobile
- Chatr
- Fido
- Public Mobile
- Solo Mobile
- Mobilicity
- Wind Mobile
- MTS
- SaskTel

Le critère d'inclusion principal que j'ai utilisé afin de filtrer cette liste est la présence de la compagnie sur le réseau social Facebook. En effet, ce réseau social est le plus populaire et d'après les recherches sur Internet, il s'agit du réseau social le plus répandu privilégié par les compagnies de télécommunications cellulaires. Ainsi, et à titre d'exemple, Videotron est présente sur le réseau Facebook depuis plusieurs années, bien qu'elle ne possède pas un forum de discussion ou une communauté. J'ai constaté qu'une seule compagnie ne l'était pas (Solo Mobile), ce qui a mené à son exclusion de l'échantillon.

J'ai ensuite gardé celles qui sont présentes soit au niveau national, soit au niveau de la province du Québec pour des raisons d'accessibilité (Coutelle, 2005), ce qui exclut par exemple la compagnie Mobilicity qui est présente seulement dans les grandes villes de la province de l'Ontario et de l'ouest canadien, de même que la SaskTel et la MTS.

J'ai au tout début utilisé le registre des entreprises du Québec, ainsi que les sites internet des entreprises concernés. J'ai pu dresser un tableau avec les informations de contacts de ces personnes, qui étaient pour la plupart des contacts pour les médias. J'ai ensuite envoyé un courriel avec le sommaire exécutif qui décrit mon projet de recherche et les objectifs de ce travail, et j'ai fait un suivi avec des appels téléphoniques quelques jours plus tard. Il faut souligner la difficulté que j'ai rencontrée dans ce stade, avec un taux de réponses positives très faible, et du refus de collaborer. C'est là où j'ai constaté que la citation de Roy (2003) qui indique que : « dans certaines situations, il faudra négocier son entrée sur le terrain. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit d'étudier un ensemble hiérarchisé comme un ministère ou une entreprise » prend tout son sens.

Par la suite, j'ai pensé à utiliser un réseau social qui regroupe des professionnels et qui pourrait m'aider à contacter directement les hauts dirigeants sans devoir passer par les contacts médias ou les secrétaires, et avec qui je pensais de toute façon diriger des sessions d'entrevues semi-dirigées. Je devais néanmoins faire des recherches minutieuses pour ne pas contacter la mauvaise personne, qui par exemple travaille au sein du groupe, mais pas nécessairement dans le domaine des télécommunications sans fil. J'ai donc commencé à effectuer des recherches sur le réseau LinkedIn, et j'ai dû souscrire à un compte premium qui me permettait de contacter des personnes qui ne sont pas dans ma liste de contacts à travers des messages électroniques internes au site, appelés InMails, mais qui peuvent aussi être dirigés vers l'adresse courriel externe de l'utilisateur.

Parmi quelques autres, le vice-président de l'entreprise 1 de la recherche, et le directeur contenu médias sociaux numériques de l'entreprise 2 m'ont répondu favorablement. Tous deux me fixèrent un rendez-vous pour une rencontre qui a pour but d'exposer le projet et décider des prochaines étapes de la recherche.

Les deux rencontres ont été concluantes et il ne me restait à ce moment-là que de préparer le matériel nécessaire pour l'enregistrement ainsi que de revoir tous les détails techniques, éthiques et universitaires avec la direction de la recherche.

4.2 Les méthodes de collecte des données

D'après Roy (2003), le moment fort du travail de recherche est la collecte de données. L'auteur ajoute que c'est encore plus vrai dans le cas d'une étude de cas, car une bonne collecte de données aide à réduire les critiques habituelles de l'étude de cas. Ces lacunes soulevées par beaucoup d'auteurs se classent en deux groupes : la validité interne et la validité externe. La validité interne se traduit par le fait que les études de cas s'appuient généralement sur des informations partielles qui ne représentent pas toute la réalité du cas. La validité externe se manifeste par le fait que ces études ne représentent pas l'ensemble des entités dont ce cas fait partie. J'ai ainsi essayé de bien préparer la collecte de données et de l'adapter aux fins de la recherche pour tenter d'explorer si les différentes parties prenantes au sein des deux entreprises du marché de télécommunications sans fil pensent que l'utilisation des médias sociaux numériques contribue à la création de valeur.

Pour cette fin, j'ai identifié trois parties prenantes à aborder, qui sont les hauts et moyens dirigeants qui représentent l'entreprise, les employés et les clients. Ainsi, je vais essayer d'étudier le même objet qui est la création de valeur en utilisant les médias sociaux numériques dans le cadre de la gestion de la relation avec les clients, sous divers aspects. Néanmoins, il est important de souligner que cela ne constitue pas de la triangulation des données, puisque la valeur créée pour l'entreprise diffère de celle des employés, etc. Les techniques de collecte de données utilisées dans le cadre de cette recherche sont : les entrevues individuelles semi-dirigées, pour les

entrevues avec les dirigeants, les entrevues de groupe avec les employés qui travaillent dans le domaine des médias sociaux numériques, et finalement un questionnaire auto administré adressé aux clients des compagnies de télécommunications sans fil.

4.2.1 Les entrevues semi-dirigées

Dans le cadre de cette recherche, j'adhère à la vision de Savoie-Zajc (2003) qui adopte une perspective interprétative de la recherche, et qui renvoie à une position épistémologique qui privilégie le sens que les acteurs sociaux donnent à leur réalité, et la dynamique de co-construction de ce sens est de mise entre le chercheur et le participant. Les uns apprenant des autres et rendant possible l'élaboration d'un nouveau discours, à propos du phénomène étudié. Plus précisément, les questions qui vont être posées sur le sujet de la valeur créée à travers l'utilisation des médias sociaux numériques touchent l'avis et la perception des personnes participantes.

L'entrevue selon Savoie-Zajc (2003, p. 295) est « un échange verbal contribuant à la production d'un savoir socialement construit, et une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence ». Cette définition que j'adopte met l'emphasis sur l'intérêt que chacune des parties trouve dans la recherche : l'interviewé par exemple est intéressé à partager ses connaissances et son expérience et démontre de la curiosité d'être impliqué dans la recherche et dans ses résultats (Savoie-Zajc, 2003). Par ailleurs, j'ai pu constater que l'intérêt à participer dans la recherche peut émaner aussi d'une vision de l'entreprise qui voit dans les chercheurs un allié imparable dans le processus de l'innovation et de la recherche (Cas de l'Entreprise 2).

L'entrevue semi-dirigée est intéressante pour ma recherche qui est de nature exploratoire, parce que par définition, cette technique laisse au participant

l'opportunité de s'exprimer sur un mode semblable à une conversation qui peut aider à construire une compréhension assez riche du phénomène étudié (Savoie-Zajc, 2003). Comme je m'intéresse à la perception que possèdent les dirigeants quant à la création de valeur à travers l'utilisation des médias sociaux numériques, et je vise à dégager une compréhension approfondie de ce phénomène, cet outil semble être approprié (Savoie-Zajc, 2003, p. 298). Le développement du guide d'entrevue a été dans l'esprit de l'entrevue semi-dirigée ou semi-directive, qui me permet d'aborder les thèmes choisis en donnant une liberté relative au répondant pour élaborer sur les aspects que je cherche à étudier, sans pour autant que ça ressemble à un questionnaire avec des questions précises, ni à un entretien non directif qui ne me permet pas d'intervenir sur l'orientation des propos (Thiétart, 2007).

J'ai ainsi préparé les questions thèmes de l'entrevue à partir de la question de recherche et en décortiquant les objectifs de recherche afin d'être certain de couvrir les aspects divers de cette recherche. Suivant les étapes de l'entrevue, je me suis assuré de l'existence des trois étapes soit l'ouverture de l'entrevue, l'entrevue et la clôture (guide de l'entrevue en annexe). À travers ces questions, je cherche à cerner la perception des dirigeants de l'entreprise de la valeur possiblement créée à travers l'usage des médias sociaux numériques dans le cadre de la gestion de la relation client, puisque de façon générale ils possèdent une expertise élaborée du sujet. Ainsi, l'entrevue semi-dirigée permettrait de comprendre la vision de ces dirigeants vis-à-vis du phénomène étudié. Comme Kvale (1996) mentionne, cet outil permet entre autres de mieux saisir les perspectives individuelles à propos d'un phénomène donné, ce qui contribue à enrichir la compréhension de ce phénomène. C'est pour cela notamment que j'ai eu recours à cette technique de collecte de données.

Le guide de l'entrevue semi-dirigée se composait d'une douzaine de questions, réparties en trois thèmes (voir en annexe). Les questions ouvertes utilisées dans le guide de l'entrevue sont pour la majorité de types comment et pourquoi, ce qui

contribue à favoriser le développement de réponses par les répondants, sans pour autant que ce soit trop directif. Le guide de l'entrevue a été produit en français et en anglais, car quelques répondants étaient anglophones. Après chacune des premières entrevues, j'apportais des modifications mineures qui ont touché le contenu et le déroulement des questions. Ces changements reflétaient des besoins d'ajustements soit pour approfondir un aspect donné ou pour éviter un certain malaise noté quant à une formulation donnée d'une question (Thiétart, 2007).

Afin de garder l'anonymat des participants, j'ai utilisé les codes ci-dessous, sans spécifier les postes occupés par eux.. L'utilisation du genre masculin dans le tableau a été adoptée principalement pour des raisons d'anonymat, et afin de faciliter la lecture et uniformiser la nomenclature et désigne à la fois des personnes de sexe masculin et féminin.

Tableau 4.1 Liste des participants – entrevues individuelles

Code	Entreprise
P1E2	Entreprise 2
P2E2	Entreprise 2
P3E1	Entreprise 1
P6E2	Entreprise 2
P7E1	Entreprise 1
P8E2	Entreprise 2
P9E2	Entreprise 2
P10E1	Entreprise 1
P11E1	Entreprise 1
P12E1	Entreprise 1

4.2.2 Les entrevues de groupe

Les entrevues de groupe favorisent la diversité et la divergence d'opinions. Les participants échangent des significations et en créent des nouvelles (Coutelle, 2005).

L'entrevue de groupe est similaire à l'entretien individuel dans le sens qu'elle représente une méthode fondée sur la communication. En revanche, il s'agit ici d'une communication collective que le chercheur doit savoir contrôler (Coutelle, 2005). Cette technique d'entrevue réunit généralement de six à douze participants et un animateur, dans le cadre d'une discussion structurée, sur un sujet en particulier (Geoffrion, 2003). La situation d'interaction est supposée stimuler la réflexion des participants sur le sujet de la recherche.

L'objectif de cette technique est de recueillir les informations relatives à la perception des employés des entreprises quant à la valeur qu'ils perçoivent en travaillant avec les outils des médias sociaux numériques comme représentants de l'entreprise. En comparaison avec le sondage, l'entrevue de groupe permet de s'assurer que les participants ont une compréhension commune de la question posée (Geoffrion, 2003). C'est la raison pour laquelle la question de la valeur a été abordée plus clairement dans le guide du groupe de discussion que dans le questionnaire du sondage.

Le recrutement des participants pour les entrevues de groupe de ma recherche s'est fait à travers les contacts des dirigeants des entreprises qui devaient m'aider à avoir accès aux diverses personnes au sein de l'entreprise qu'ils soient dirigeants ou employés, et qui sont impliqués dans les activités de l'entreprise sur les médias sociaux numériques. Je n'avais donc presque aucun pouvoir sur le choix des participants, ni sur la taille du groupe. En effet, pour les deux cas, la question des besoins opérationnels a été soulevée, ainsi que celle du nombre de participants. Il faut ajouter à cela la disponibilité des personnes pour participer surtout qu'aucune contrepartie matérielle significative n'a été offerte. Il faut ajouter que l'entreprise 1 a été en pleine restructuration de l'équipe des médias sociaux numériques lors de mon étude, et je n'ai pu ainsi avoir que trois personnes qui ont pu participer. Avec l'entreprise 2 j'ai eu cinq participants, et puisque ces employés étaient aussi des

étudiants, la venue des vacances a rendu la tâche d'avoir un deuxième groupe de discussion impossible.

Le guide de l'entretien de groupe (voir en annexe) se composait de huit questions et deux thèmes. Comparé au guide de l'entretien individuel avec les dirigeants de l'entreprise, ce guide destiné aux employés se compose de questions plus vagues et générales, dans le but de susciter le plus de participations possibles, et en même temps dans un souci d'être le plus proche du quotidien des employés qui ne sont pas des décideurs, mais des exécutants, donc ils ne pouvaient pas répondre à des questions reliées à l'aspect financier de l'emploi des médias sociaux numériques ni aux stratégies qui s'y rattachent.

Il faut cependant souligner une limite reliée au nombre des entrevues de groupe, qui s'est limité à seulement deux. Casey et Krueger (1994) indiquent en effet que de manière générale, il faut procéder à effectuer des entrevues de groupes jusqu'à ce que les résultats commencent à donner des conclusions semblables. Les auteurs indiquent ensuite que si la question de recherche n'est pas très compliquée, le chercheur peut se limiter à trois ou quatre entrevues.

En plus, le nombre de participants au sein de ces deux groupes d'entrevues a été quatre et cinq respectivement. Le nombre optimal de participants dans une entrevue de groupe doit varier entre 6 et 8 participants (Krueger et Casey, 2000). Se limiter à moins de participants par entrevue de groupe représente incontestablement une autre limite de cette recherche.

4.2.3 Le sondage

Afin d'essayer de comprendre la perception des clients de la valeur pouvant être créée à travers l'utilisation des médias sociaux numériques pour interagir avec leurs opérateurs de télécommunications sans fil, j'ai eu recours à la technique du sondage à travers un questionnaire auto administré (voir annexe). Blais et Durand (1997)

définissent le sondage comme étant un instrument de collecte et de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation des réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population. Le sondage implique un échantillon d'utilisateurs des services de télécommunications sans fil qui est un échantillon opportuniste et a été diffusé sur Internet à travers un site internet spécialisé dans la diffusion des questionnaires, et sur papier. La diffusion de la version Internet s'est faite à travers les médias sociaux numériques, et principalement Facebook, et aussi à travers des courriels. Les pages Facebook utilisées étaient principalement des pages de groupes à intérêt commun, comme des pages de groupes d'étudiants, de groupe de vente et achats de divers produits et services, les pages officielles d'entreprises des télécommunications sans fil, des groupes communautaires et culturels, etc..

Les courriels ont été envoyés en majorité vers les membres de la communauté tunisienne au Canada avec la collaboration du consulat de Tunisie à Montréal. La diffusion papier s'est faite dans divers endroits comme le télé-centre national de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) qui est le centre d'appel de CIC où je travaille. J'ai donc sollicité mes collègues (250 – 300 personnes y travaillent) pour remplir le sondage. Par ailleurs, j'ai distribué le questionnaire à des collègues de l'ESG ainsi qu'à des connaissances personnelles et des amis. Le taux de réponse a été très difficile à déterminer, surtout avec l'usage des sollicitations électroniques et l'anonymat des réponses.

J'ai choisi le sondage auto administré par souci d'efficacité, de couverture et de coût. En effet, Blais et Durand (1997) précisent que le chercheur tente toujours de choisir le mode le plus efficace qui permet de recueillir la meilleure qualité d'information au moindre coût en temps et en argent, et à ce niveau, le sondage auto administré est le plus approprié pour assurer une transmission fidèle de l'information au moindre coût.

À travers les médias sociaux numériques et les courriels, j'ai pu rejoindre des participants autrement injoignables. Et vu que j'ai utilisé un site internet spécialisé

dans l'administration des sondages, les coûts relatifs ont été relativement bas vu la couverture et l'aisance de la diffusion à travers un simple lien qui dirige le participant vers le site en question. Malgré le risque élevé de réaliser un faible taux de réponse, j'ai pu à travers l'aide des personnes de mon entourage et des inconnus qui administraient des pages Facebook que j'ai abordées, j'ai pu arriver à récolter un peu moins de 800 réponses. Il faut noter à ce niveau les avancées technologiques qui permettent maintenant à des personnes sans connaissances approfondies en informatique de pouvoir concevoir et diffuser aisément des sondages électroniques, contrairement à la situation notée par Blais et Durand (1997), qui avançait que : « il est sans doute illusoire de penser faire une telle opération sans l'aide de personnes ayant l'expertise technique et ergonomique nécessaire à la conception de questionnaires électroniques ».

Le sondage est un outil adéquat pour obtenir de l'information rapidement comparée à d'autres outils comme l'observation directe. Sa flexibilité est d'une grande utilité lorsqu'on cherche à étudier un comportement privé, tel que l'utilisation des médias sociaux numériques, qui ne peut pas être appréhendé par observation directe (Blais et Durand, 1997). En plus, mon sujet d'étude implique la population des abonnés des services de télécommunications sans fil à travers le Canada, le sondage électronique auto administrée s'avère être le meilleur outil, car il m'a permis d'atteindre des répondants dans l'ouest canadien et l'atlantique à travers le partage du lien du sondage du site internet sur diverses pages Facebook. Cette méthode de diffusion comportait beaucoup d'avantages incluant le fait que j'avais accès aux réponses quasi instantanément après que le répondant l'eut soumis, le fait de pouvoir recruter des répondants presque partout au Canada, l'utilisation des médias sociaux numériques afin de rendre ce questionnaire presque viral et la facilité d'avoir de l'aide qui aurait pu ne pas être de même ampleur si le questionnaire était un questionnaire postal.

La première étape du sondage a été le développement du questionnaire. J'ai au tout début utilisé les hypothèses et les concepts de l'étude afin de définir l'objectif exact de cet outil, à savoir si l'utilisation des médias sociaux numériques par les clients des entreprises de télécommunications sans fil au Canada pour les contacts client-entreprise aide à créer une valeur pour les clients. J'ai choisi d'inclure des questions fermées avec une liste préétablie de réponses possibles, et afin de pallier au désavantage d'oublier des possibilités, j'ai ajouté la réponse « autre » avec un espace d'écriture libre qui permet au répondant d'écrire sa propre réponse. J'ai essayé de respecter les critères de précision, de pertinence et de neutralité dans le développement des questions. Le questionnaire comportait une dizaine de questions pour respecter la nécessité pour un questionnaire auto administré d'être relativement court. Aucune des questions ne comportait plus qu'une seule réponse.

J'ai eu recours à l'assistance d'un agent de recherche et de planification au carrefour technologique en recherche et en enseignement de l'ESG afin de peaufiner les questions, et j'ai par la suite soumis le questionnaire à un pré-test. Comme Thiétart (2007) l'indique, cette étape ne doit jamais être ignorée, car elle permet de mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordre et leur compréhension par les répondants, ainsi que la pertinence des choix de réponses. Le pré-test a été effectué dans une classe d'étudiants de l'ESG qui comportait une quinzaine de personnes, qui n'ont pas été retenus par la suite pour le questionnaire. J'ai par la suite reçu des commentaires variés que j'ai pris en compte et j'ai ainsi effectué des modifications qui ont amené la version finale du questionnaire à voir le jour.

La nature de l'échantillon est opportuniste ou de convenance, il n'est ni stratifié ni probabiliste. Ce type d'échantillon repose sur l'opportunité qui se présente pour avoir une réponse sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini à priori (Thiétart, 2007). Ce type d'échantillon convient à la nature exploratoire de la recherche et répond au besoin d'avoir un recueil de données facile et rapide (Thiétart, 2007).

La version déployée du questionnaire était la version quatre. Cet outil comportait une dizaine de questions non incluant celles en relation avec les caractéristiques socioculturelles du répondant. Le vocabulaire employé dans les questions est formulé avec simplicité et ne comportait pas de jargon scientifique ou professionnel, afin de s'assurer d'une compréhension uniforme par les répondants. Les questions portaient aussi sur les moyens de contacts que les répondants utilisaient pour interagir avec les opérateurs des services de téléphonie sans fil ce qui représente un groupe d'informations que les répondants sont capables de fournir (Blais et Durand, 1997).

4.2.4 La revue de littérature

La revue de littérature, quoique laissée à la fin de cette section, est un élément primordial de cette recherche. En effet, cette revue m'a permis de délimiter et de comprendre les concepts reliés à cette recherche (Webster et Watson, 2002), ainsi que les relations possibles entre eux.

J'ai entamé la recherche de littérature pertinente pour effectuer cette revue en dressant une carte de concepts (voir annexe), dont la fonction était de clarifier les concepts reliés à cette recherche, ainsi que différentes déclinaisons de jargon et la délimitation des champs lexicaux auxquels ils appartiennent. Par la suite, j'ai utilisé différentes bases de données électroniques, notamment : *ABI/Inform Global*, *IEEE Xplore*, *JSTOR*, *Proquest*, *Scopus*, et *ScienceDirect* afin de pouvoir collecter divers articles et autres travaux scientifiques qui traitaient des divers concepts étudiés dans le cadre de cette recherche. Les principaux mots clefs des recherches effectuées ont été respectivement : Web 2.0, CRM, création de valeur, médias sociaux, avantage concurrentiel et stratégie.

4.3 L'analyse des données

Les entrevues individuelles et de groupe qui ont été menées dans le cadre de cette étude ont été enregistrées sur un support numérique. Les entrevues ont été par la suite transcrites sous forme de verbatim intégral afin de pouvoir les analyser, la forme du texte était en questions réponses, sous le format Word de Microsoft. Les résultats des réponses au questionnaire quant à elles sont sous forme de tableur Excel de Microsoft. Les têtes de colonnes de ce tableur sont formées des questions du sondage, et les lignes sont numérotées et chacune constitue une réponse au sondage par un répondant.

Afin d'analyser les entrevues en verbatim, j'ai utilisé le logiciel Atlas-Ti, qui est un logiciel d'analyse de données qualitatives qui aide à classifier les thèmes et les sous thèmes abordés dans un médium donné, que ce soit sous forme de texte, de tableur, d'image, de vidéo ou d'audio.

L'analyse des réponses au sondage se fera en utilisant les fonctionnalités statistiques incluses dans le logiciel Excel de Microsoft, en utilisant les tableaux croisés dynamiques principalement.

4.3.1 L'analyse des verbatim des entrevues

Comme indiqué auparavant, les données recueillies suite aux entrevues et aux entrevues de groupe sont de nature qualitative, puisqu'elles sont constituées de texte et non de chiffres (Miles et Huberman, 2003). Il existe plusieurs méthodes d'analyses des données qualitatives, comme la sémiologie, l'analyse de contenu et les cartes cognitives (Coutelle, 2005). J'ai choisi d'utiliser l'analyse de contenu qualitative, ou spécifiquement l'analyse thématique, afin de détecter les informations que je cherche dans le texte verbatim des entrevues. D'après Wildemuth et Zhang (2009), l'analyse de contenu qualitative implique un processus de condensation des données brutes

sous la forme de catégories ou de thèmes basés sur des inférences et des interprétations pertinentes. Ainsi, de multiples étapes s'imposent avant de pouvoir procéder à l'analyse de ces données. Hsieh et Shannon (2005, p. 1278) indiquent que l'analyse de contenu qualitatif est :

« Une approche de recherche qui se base sur l'interprétation subjective du contenu d'un texte à travers un processus de classification systématique de codification et de détermination de thèmes et de tendances. »

Allard-Poesi *et al.* (1999) expliquent que l'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des auteurs du discours. Dans mon cas, le contenu à analyser consiste aux verbatim des entrevues qui viennent des réponses des répondants à mes questions, et qui visaient à avoir de l'information sur les types de valeurs que ces parties prenantes, notamment les dirigeants et les employés des entreprises, voient dans l'utilisation des médias sociaux numériques dans le cadre de la relation entre l'entreprise et ses clients. Ainsi, si ces réponses contiennent des affirmations et des phrases qui décrivent leur perception et expliquent leur point de vue sur ce sujet, et que des mots similaires et semblables ou appartenant au même champ lexical se répètent, on peut déduire que pour ces répondants, il existe bel et bien de la création de valeur qui découle de l'utilisation de ces outils dans les interactions et les engagements entrepris avec les clients, dans le cadre de la relation entreprise client.

La première étape de l'analyse est celle de la transcription des enregistrements des entrevues individuelles et des entrevues de groupe. Les enregistrements se sont faits sur deux supports électroniques numériques, et je les ai aussitôt transférés sur mon ordinateur portable personnel et j'ai créé une copie sur un disque dur de sauvegarde. Les deux supports sont verrouillés par mots de passe, et les supports audio sont cryptés en utilisant le logiciel AxCrypt. Après les avoir enregistrés, la transcription

s'est faite au fur et à mesure afin de constituer des textes clairs, concis et cohérents, fidèles aux enregistrements, qui sont constitués seulement des textes, sans aucune interjection ou remarque qui décrit par exemple le débit de paroles. Puis venait l'étape d'élaboration des fiches de synthèses des entretiens qui servent comme un outil de condensation des données brutes (textes des transcriptions). Une fiche de synthèse selon Huberman et Miles (2003) est une simple feuille comportant une série de questions visant à résumer ou préciser un contact sur le terrain (entretien par exemple), dont le chercheur doit répondre brièvement afin d'aboutir à une récapitulation globale des éléments principaux du contact. Deux des entrevues comportaient beaucoup d'informations qui n'étaient pas pertinentes pour le sujet de l'étude, et je me suis mis à la rédaction d'un texte analytique à partir du texte original. Le texte analytique, selon Miles et Huberman (2003, p. 187) « porte l'attention sur les traits des données présentées et leur donne un sens, en les réunissant et en permettant (...) de tirer des conclusions et d'ajouter des interprétations ». Pour les autres textes, je n'avais pas besoin de le faire, car ils sont assez clairs et bien structurés.

J'ai découpé et ordonné les textes en fonctions d'unités d'analyse que j'ai ensuite classées dans un nombre restreint de catégories liées aux objectifs de recherche et sur lesquelles les analyses porteront (Allard-Poesi *et al.*, 1999). Afin de pouvoir les analyser, l'étape de codification s'impose. La codification se fait lorsqu'on arrive à déterminer les catégories de codification qui serviront par la suite à identifier des thèmes et sous-thèmes dans le texte (Miles et Huberman, 2003). Comme Miles et Huberman (2003, p. 112) l'indiquent, la codification relève de l'analyse, car le fait d'examiner les données et de les disséquer avec intelligence, tout en préservant intactes les relations entre les segments de données est en effet le cœur de l'analyse. L'étape de codification est fondée sur la différenciation et la combinaison des données recueillies, ainsi que l'interprétation donnée par le chercheur à ces données (Miles et Huberman, 2003).

Les codes sont définis par Miles et Huberman (2003, p. 112) comme étant des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou différentielle compilée au cours d'une étude. Cette tâche se fait donc en attribuant des unités de signification à des groupes de mots constituant ainsi des catégories thématiques. Ces catégories vont ensuite alimenter la présentation des données sous forme d'un réseau (voir en annexe) qui est un format de présentation illustratif, plus sophistiqué que celui des tableaux (Miles et Huberman, 2003). Ce réseau constitué de nœuds et des liens résumant les idées générales des différents participants et que j'utiliserais pour avoir une vision plus claire des données recueillies afin de pouvoir effectuer l'interprétation et la conclusion en soutirant le sens de l'information codée (Wildemuth et Zhang, 2009).

En effet, Miles et Huberman (2003) indiquent que les réseaux synthétiques sont très utiles quand on veut se concentrer sur plusieurs variables à la fois, ce qui est le cas de ma recherche ou je cherche de comprendre les liens possibles entre différents concepts. Les nœuds seront constitués par les thèmes et les sous-thèmes qui représentent différentes variantes de valeur qu'une partie prenante perçoit à travers l'utilisation des médias sociaux numériques, et les liens représentent les relations entre thèmes et sous thèmes. Ces relations sont exclusivement des relations d'associations vu que ma recherche ne va pas étudier des relations de cause à effet entre les variables.

Concrètement, et afin d'analyser les informations contenues dans les entrevues, j'ai utilisé le logiciel d'analyses qualitatives Atlas Ti. Selon Wildemuth et Zhang (2009), ce type de logiciels existe afin d'assister les chercheurs dans l'organisation, la gestion et la codification des données qualitatives de manière plus efficace. Les fonctions de base incluses dans un tel logiciel incluent la rédaction et la correction des textes, la prise de notes, la codification, la récupération de textes et la manipulation des catégories et des codes (Wildemuth et Zhang, 2009).

Dans un premier temps, j'ai procédé à l'identification des thèmes et des sous thèmes en relation avec le sujet de l'étude, soit la valeur créée à travers l'usage des médias sociaux numériques dans le cadre de la relation entreprise client pour les différentes parties prenantes. J'ai donc monté un tableau avec ces thèmes et sous-thèmes, que j'ai pu identifier en effectuant de multiples lectures des verbatim, et ce, selon la méthode recommandée par Miles et Huberman (2003, p. 114). Ces codes sont composés d'un à trois mots et décrivent la catégorie spécifique de valeur que les répondants associent à l'utilisation des médias sociaux numériques dans le cadre de la relation entreprise client. J'ai utilisé le tableau des thèmes par la suite pour coder chaque passage pertinent inclus dans les documents par thèmes ou aux sous-thèmes qui lui correspond, et ce, dans le logiciel.

Concrètement, cette opération se fait après l'étape de téléversement des documents dans le logiciel Atlas Ti, sous format Word de Microsoft. Ensuite, je mettais un passage donné en surbrillance en utilisant la souris pour créer ce que Atlas Ti appelle une citation à laquelle j'associais le thème ou sous thème à partir d'une liste que j'ai créée *à priori* (Thiétart, 2007, p. 504). Cette liste comporte tous les thèmes et elle est accessible à partir du bouton *coding manager*. Lors de la création des codes qui représentent les thèmes et les sous-thèmes, j'associais aussi un descriptif du code qui explique à travers un texte concis la signification du code. Cette étape d'entrée de données que Miles et Huberman (2003) qualifient d'étape la plus longue l'était réellement, car elle impliquant des relectures multiples des textes afin d'assigner les codes exacts et il arrivait que je dusse créer de nouveaux thèmes plus fidèles au texte, afin de garantir une meilleure qualité de l'interprétation finale des données.

Thiétart (2007, p. 498) décrit cette étape par ailleurs comme étant un processus qui consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de

l'objet de recherche, ce qui nécessite deux étapes qui sont la définition des unités d'analyses, et la catégorisation :

- Déterminer l'unité de l'analyse : appelée aussi unité de codage (Thiétart, 2007). Dans le cas de ma recherche, l'unité est une phrase ou un paragraphe
- catégoriser les unités d'analyse : il s'agit de placer les phrases et les paragraphes sous un code ou un thème auquel ils se rattachent. Thiétart (2007) indique que les unités d'analyse appartenant à une même catégorie sont supposées soit avoir des significations proches, soit avoir des caractéristiques de formes communes. En effet, j'ai effectué ces codages manuellement, ce qui a garanti que ces unités sont catégorisées convenablement, alors que si j'avais eu recours au codage logiciel, Atlas Ti aurait pu mêler les catégories puisque le même mot peut être catégorisé selon le contexte dans deux catégories différentes.

Aussitôt que toutes les unités d'analyse ont été associées aux thèmes et sous thèmes pertinents, j'ai procédé à la création de la carte des thèmes qui se compose de nœuds qui représentent les sous-thèmes, ainsi que de connexions qui existent entre eux. Cette carte met en évidence les relations entre les sous thèmes afin d'illustrer les différents aspects de la valeur créée à travers l'utilisation des médias sociaux numériques dans le cadre de la relation entreprise client. L'analyse de contenu est issue d'une approche qui vise à quantifier les analyses, contrairement à l'analyse littéraire qui est une approche plus qualitative (Thiétart, 2007) .

Cette analyse peut prendre différentes formes comme :

- Dénombrer les unités d'analyse dans chaque catégorie et calculer leur fréquence, ce qui se fera dans le cadre de cette recherche
- Analyse factorielle qui permet d'établir une relation entre une catégorie et une autre

- Analyse de clusters, dont l'objectif est de segmenter un groupe de données en sous-ensembles homogènes qui ont des caractéristiques communes.

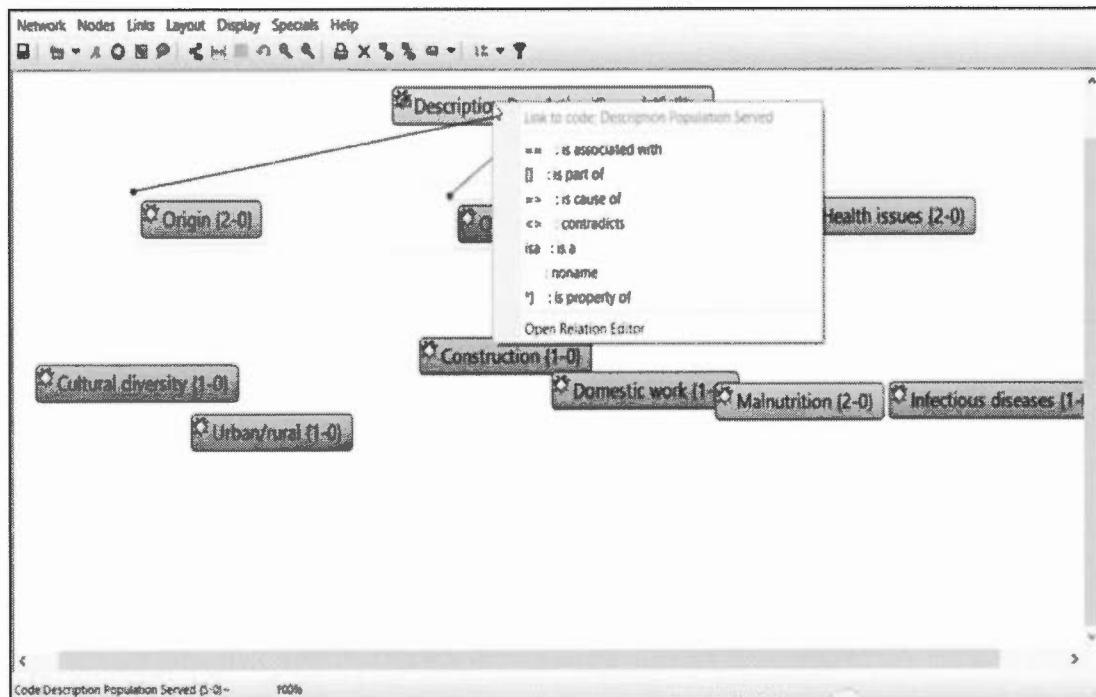


Figure 4.1 Types de liens entre différents thèmes dans Atlas Ti

Source : <http://atlasti.com/> (2015)

La liste des sous- thèmes les plus présents dans les textes des réponses, et dont la fréquence est égale à 10 et plus (présent au moins une fois/entrevue) dans les différentes réponses des participants est la suivante :

Tableau 4.2 Sous-thèmes d'analyse des entrevues individuelles et de groupe

Thème	Nombre
Proximité avec clients	79
Notoriété marque	38
Solutionner problèmes	33
Image jeune	31
Synergie	30
Entraide entre clients	22
Responsabilité	21
Expérience client	20
Meilleur service client	18
Service rapide	17
Expertise	16
Gain argent	16
Promotion	16
Innovation	15
Loyauté client	15
Performance affaires	14
Réduction nombre appels	14
Réduction coûts	13
Amélioration continue	12
Transparence envers client	12
Estime de soi	11
Travail enrichissant	11

Ces sous-thèmes ont été classés par thèmes qui représentent les différents types de valeur créés à travers l'utilisation des médias sociaux numériques pour l'entreprise et ses employés. En effet, chacune de ces deux parties prenantes semble bénéficier de trois types de valeurs grâce à l'utilisation de ces outils dans le cadre d'une stratégie de relations avec les clients. Les tableaux suivants indiquent les divers types de valeurs

et les sous-thèmes qui leur sont associés. Pour les entreprises, les types de valeur identifiés à travers les verbatim sont les suivants :

Tableau 4.3 Types de valeur pour l'entreprise

Relation de proximité avec clients	
Meilleure relation avec clients	Proximité avec clients
	Transparence envers clients
Meilleur service aux clients	Solutionner problèmes
	Expérience client
	Meilleur service client
	Service rapide

Performance et rentabilité	
Collaboration et opportunités d'affaires	Synergie
	Innovation
	Amélioration continue
	Entraide entre clients
Performance	Performance affaires
Rentabilité	Réduction nombre appels
	Réduction coûts
	Gain argent

Image de marque
Notoriété marque
Image jeune
Promotion
Loyauté client

Pour les employés, les trois types de valeurs sont les suivants :

Tableau 4.4 Types de valeur pour les employés

Motivation
Estime de soi
Travail enrichissant

Carrière
Responsabilité

Expertise
Expertise

Dans le chapitre 5, je vais procéder à l'analyse des données collectées et à l'interprétation des résultats de l'analyse en me basant sur ces types de valeurs identifiés.

4.3.2 L'analyse des questionnaires

Les questionnaires servent généralement à avoir des informations concernant les opinions et les comportements des individus (Williams, 2014). Les données recueillies à travers le questionnaire sont généralement de nature quantitative. En effet, le questionnaire de cette recherche qui est dirigée vers les clients des entreprises de télécommunications sans fil au Canada se compose de questions fermées, qui offrent des choix multiples (Joy, 2007). Et bien que ces réponses soient composées de mots, les réponses standardisées seront analysées en utilisant des statistiques descriptives (Greasley, 2007). Puisque l'objectif de la recherche n'inclut pas l'étude de relations entre variables, et que les données sont de nature qualitative, je ne suis pas en mesure d'établir des corrélations. Je vais par contre employer des statistiques descriptives qui fourniront des informations sommaires des données collectées. La

nature des données fournies à travers les réponses aux questions à choix multiples est nominale ou catégorielle (Greasley, 2007). En d'autres termes, ces réponses représentent des catégories et non des mesures sur une échelle.

Ainsi, la plupart des analyses qui sont effectuées sur ces réponses sont basées sur :

- La fréquence des réponses : calcule le pourcentage de fois qu'une réponse a été donnée par rapport à l'ensemble des réponses pour une question donnée.
- Les tableaux croisés : cette technique sera utilisée afin d'inclure les résultats de deux ou de plusieurs réponses pour dessiner des liens entre elles et avoir plus de connaissances en les interprétant.

Comme indiqué auparavant, et bien que j'aurais bien pu utiliser le logiciel bien connu *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) pour l'analyse des données, la nature simple des analyses et mon expertise dans le logiciel de tableurs Excel de Microsoft, m'ont poussé à faire le choix d'effectuer les analyses en utilisant ce dernier, sachant que j'aurais les mêmes résultats avec l'un ou l'autre.

Il est aussi à noter qu'un travail de nettoyage de données a été effectué afin d'éliminer les participations qui comportait des réponses contradictoires (Williams, 2014) et uniformiser la langue des réponses puisque sur un peu moins que 750 réponses, 615 étaient en langue française, et 133 en anglais. En effet, j'ai au début vérifié la complétude des questionnaires en m'assurant que les participants ont répondu à toutes les questions obligatoires et aussi l'exactitude des réponses en vérifiant s'ils avaient convenablement répondu à une question filtre qui leur permettait de ne pas répondre aux questions optionnelles. J'ai aussi traduit les questionnaires anglais en français. Finalement, il est à noter que je n'ai pas eu recours au codage des réponses avant l'analyse vu que les réponses seront utilisées comme telles dans le cadre des tableaux croisés.

4.4 Conclusion

Dans ce chapitre, les principaux aspects méthodologiques de la recherche ont été évoqués. Comme indiqué au début du chapitre, cette recherche est de nature qualitative mais inclut aussi quelques aspects quantitatifs. La première partie consistait ainsi à exposer l'approche de la recherche, incluant la nature de la recherche et la posture épistémologique adoptée.

Après, j'ai exposé l'approche de l'étude en expliquant les fondements du choix de l'étude de cas. Ensuite, j'ai précisé les étapes que j'ai suivies afin de préparer le terrain et les moyens employés pour contacter les responsables des entreprises concernés par mon étude.

Par après, j'ai détaillé les principaux outils méthodologiques employés afin de collecter les données, en abordant leurs caractéristiques, avantages et limites qui ont une incidence directe sur mon travail. Finalement, j'ai précisé les méthodes employées ainsi que les étapes à suivre lors de l'analyse des données.

Le prochain chapitre sera dédié à l'analyse des données et aux interprétations des résultats, en quête d'une réponse à la question principale de cette recherche, qui est de savoir si l'utilisation des MSN aide l'organisation à créer de la valeur et s'il y a possibilité peut être d'une détention d'un certain avantage par rapport aux concurrents, à travers cette création de valeur.

CHAPITRE V

ANALYSES ET INTERPRÉTATIONS DES RÉSULTATS

Après avoir détaillé les aspects méthodologiques de ce travail, ce chapitre va se focaliser sur la présentation des résultats de l'analyse des données recueillies à travers les entrevues individuelles et de groupes, ainsi que celles collectées via questionnaire. L'analyse des données selon Thiétart (2007) consiste à faire des inférences à partir des caractéristiques du message qui sont apparues à la suite du codage des données. Dans cette partie du travail, je vais tenter de répondre aux questions de recherche et de vérifier la validité des hypothèses avancées ultérieurement. En effet, il est utile de rappeler les objectifs de cette recherche qui sont les suivants :

- le premier objectif est d'évaluer l'influence que peuvent avoir les médias sociaux numériques sur la création de valeur des deux organisations du secteur de la téléphonie sans fil au Canada.
- le second objectif est de déterminer la contribution possible de la valeur créée à travers l'utilisation des MSN dans la détention d'un avantage concurrentiel par les deux entreprises de l'étude.

Dans un premier temps, sont analysées les réponses des participants dans les entrevues individuelles et de groupe, qui sont en relation essentiellement avec la valeur créée pour l'entreprise et les employés. Les types de valeur que les participants ont abordés seront présentés et leur point de vue et perception sur le sujet seront abordés et j'examinerai si cela correspond à ce que j'ai proposé comme hypothèses.

Et dans un deuxième temps seront analysées les réponses des clients au questionnaire pour présenter leur vision des MSN comme un outil de contact avec les entreprises évoluant dans le marché des télécommunications sans fil au Canada et quelle valeur pourrait être dégagée pour les clients à ce niveau.

5.1 L'usage des MSN et la création de différentes formes de valeur

Pour pouvoir répondre à la première question de la recherche, je dois en un premier temps confirmer l'existence d'une création de valeur à travers l'utilisation des MSN dans la gestion de la relation avec le client. En deuxième lieu, il faut détailler les divers types de la valeur créée pour bien comprendre la nature de cette valeur et ce qu'elle apporte aux différentes parties prenantes. Dans la prochaine section, la création de valeur pour l'entreprise sera présentée. Ensuite, c'est au tour de la création de valeur pour les employés d'être détaillée. Finalement, je vais aborder la valeur créée pour la troisième partie prenante, qui est les clients, et ce, en fonction des méthodes d'analyses présentées dans le chapitre trois de mon travail.

5.1.1 La création de valeur pour les deux entreprises

Tableau 5.1 Valeur créée pour l'entreprise – Théorie et résultats

Objectif 1	Théorie	Entrevues	Groupe de discussion	Questionnaire
Valeur créée pour l'entreprise	L'entreprise utilise les MSN pour : des objectifs marketing (générer des ventes, notoriété de marque, collecte de données marketing) des objectifs d'assistance et de soutien, des objectifs de co-crédation de nouveaux produits et services.	Les MSN ont aidé l'entreprise à lancer de nouveaux forfaits cellulaires et nouveaux options - Les clients nous aident à résoudre les problèmes - L'entreprise a gagné 9% en notoriété grâce aux MSN - 99% des visiteurs de la communauté de notre entreprise ne posent même pas de question et arrivent à trouver les informations recherchées.	MSN aident à résoudre les problèmes et prévenir d'autres - Être partout avec les clients et proche d'eux - Meilleure image de l'entreprise.	Aucun

À la suite des entrevues individuelles effectuées, il m'est apparu que chacune des deux compagnies emploie les MSN (Plus spécifiquement les SNS Facebook et Twitter ainsi que des forums de discussions) pour entrer en interactions avec ses clients. La première entreprise (E1) emploie ces technologies essentiellement dans une optique de soutien aux clients et comme plateforme de service à la clientèle, alors que la deuxième (E2), et bien qu'elle offre également de l'assistance sur les MSN, elle dirige cependant la grande partie de ses efforts vers l'amélioration de la notoriété et le changement de l'image de marque.

En effet, l'entreprise E2 fait face au défi que représente le fait que la marque de la compagnie de téléphonie sans fil est la même que celle de l'entreprise mère. Cette dernière est considérée, comme l'un des participants l'a qualifiée, comme étant « la marque de papa et maman ». Donc, elle est associée à une clientèle d'un certain âge. Alors que la filiale de télécommunications cellulaire veut se différencier de cette perception et véhiculer une image plus jeune et dynamique, tout en continuant de porter le même nom de la compagnie mère, elle a choisi d'utiliser les MSN comme un outil de choix pour atteindre cet objectif.

5.1.1.1 Relation de proximité avec les clients

Une relation plus rapprochée avec les clients ressort comme étant le type de valeur apportée par l'utilisation des MSN le plus évoqué par les dirigeants. Cette relation de proximité semble être la pierre angulaire de la valeur que les deux entreprises recherchent à travers l'utilisation des MSN, ce qui confirme les travaux académiques cités dans la revue de littérature (Badillo *et al.*, 2014; Coltman, 2007).

Ce type de valeur qui combine des sous thèmes comme la proximité avec les clients, la transparence envers les clients, un meilleur service et une meilleure expérience client cumule 179 citations dans les 10 entrevues individuelles avec une moyenne de 17,9 citations par entrevue.

- **Meilleure relation avec les clients**

Lorsque je lui ai demandé d'énumérer les objectifs que son entreprise vise d'atteindre à travers sa stratégie de CRM, le participant P3E1 a spécifié :

« C'est pourquoi on a adopté les médias sociaux numériques, afin d'avoir des conversations ouvertes et transparentes avec tous nos clients ».

Après, il a ajouté :

« Essayer de minimiser toute erreur potentielle qu'on fait, et de les résoudre avec le plus de justice et transparence envers nos clients ».

Il paraît ainsi que l'objectif principal de l'utilisation des MSN par l'entreprise 1 est d'être plus proche du client et de bâtir une relation plus ouverte et transparente, ce qui selon le participant P3E1 permettrait d'établir une relation de confiance plus durable, aidant ainsi à renforcer la loyauté des clients pour avoir éventuellement plus de part de marché (Payne, A. et Frow, 2005). En effet, le participant a ajouté ceci:

« on était aussi les premiers à avoir une page Facebook ouverte (aux commentaires) au Canada, donc, on a eu de bons commentaires et de mauvais commentaires, et on n'effaçait pas les mauvais, (...) mais ceci a été un très grand pas pour (notre entreprise), et une source de fierté pour nous, nous aidant à offrir de la transparence, et de nous responsabiliser ».

Ce dirigeant considère aussi les MSN comme un moyen qui a permis à une majorité des membres de l'organisation, et non seulement ceux qui sont plus impliqués dans leur travail avec les clients, de pouvoir savoir ce que les clients pensent et sentent par rapport à leur marque, ce qui représente d'après ce dirigeant une valeur inestimable pour l'entreprise. Cet aspect aide l'entreprise à tirer profit des données disponibles sur les médias sociaux après avoir décidé d'adopter son CRM afin d'être au cœur des

échanges sur ces médias (Basaille-Gahitte *et al.*, 2014). En effet, le dirigeant P3E1 indique que cet avantage que l'usage des MSN offre à son organisation permet d'avoir une compréhension plus poussée de la relation entre l'entreprise et ses clients ce qui aide à la renforcer et contribue à la rendre plus durable.

D'après ce participant (P3E1), la transparence est aussi un pilier important de l'image que l'entreprise veut véhiculer et entretenir vis-à-vis de son environnement et plus particulièrement de ses clients. Ce participant indique que nombre des dirigeants de l'organisation considèrent que les médias sociaux génèrent cette transparence recherchée et que ces outils répondaient parfaitement à des impératifs de leurs stratégies et valeurs internes.

D'une façon spécifique à l'équipe des MSN de son entreprise, le participant P3E1 indique que la proximité avec les clients se traduit par le fait que l'équipe des MSN est capable d'avoir les pulsations (*heart beat*) des clients puisqu'ils utilisent les MSN pour « assurer beaucoup de soutien, et beaucoup d'interactions avec les clients » qui expriment des plaintes ou même de la reconnaissance. Le participant conclut en indiquant que :

« Cela vous donne les pulsations de votre base de clients, ce n'est pas très fidèle, mais ça en donne un peu, donc il existe une énorme valeur à ce niveau ».

Dans le même ordre d'idées, le participant P2E2 indique que l'entreprise 2 a aussi toujours essayé d'avoir un contact rapproché et simple avec les clients, afin d'humaniser la relation et la rendre plus étroite et durable. Les membres de l'équipe des MSN emploient leurs vrais noms lors de leurs interactions avec la clientèle et respectent une charte de service qui est souple quant aux termes à utiliser et les solutions à apporter, si on la compare avec le service classique au téléphone par exemple. Tout ceci s'inscrit évidemment dans un souci de proximité et de

transparence afin de s'adapter aux profils des clients qui utilisent ce genre d'outils pour solliciter l'aide de la compagnie avec laquelle ils font affaire.

Le participant P2E2 invoque aussi la proximité lorsque je lui ai demandé de m'éclairer sur le type de valeur dégagé par son équipe de la gestion de communauté sur les MSN et indique que contrairement à l'équipe de marketing ou de communication par exemple qui va avoir des rapports sur les clients, qui sont remplis d'analyses et de statistiques, aussi importants soient-ils, son équipe possède l'avantage d'interagir directement avec les clients et d'avoir cette proximité avec eux qui est d'après lui extrêmement importante. Ce dirigeant ajoute en effet que la proximité entre l'entreprise et ses employés avec les clients, qui est dégagée à travers l'utilisation des MSN, peut aider l'entreprise à bâtir une relation avantageuse de longue durée avec ses clients, ce qui concorde avec ce que Payne, A. F. *et al.* (2008) avancent en indiquant que les MSN offrent aux entreprises l'opportunité d'interagir avec les clients d'une façon plus rapprochée et plus riche, ce qui favorise la création de produits, de services et de processus qui amènent davantage de valeur pour les parties prenantes.

Le participant P6E2 souligne lui aussi l'importance de cette relation de proximité avec les clients et indique que lorsqu'il a pris part au projet pilote qui impliquait les médias sociaux en jumelant les activités de promotion qui s'y passent avec des commandites et des activités promotionnelles sur les campus universitaires, il a trouvé cette initiative très utile. Il indique en effet qu'il a trouvé l'idée tellement innovatrice, car ça permettait un niveau de proximité avec les clients sans précédent ce qui est ultimement ce que l'entreprise cherche. Ce participant ajoute que d'après lui, l'objectif premier de l'utilisation des médias sociaux par l'entreprise est d'avoir un contact direct avec sa clientèle actuelle et potentielle, un contact récurrent et pertinent, et que selon lui :

« Avec les médias sociaux on est capable de cibler davantage puis on est capable d'avoir un dialogue, on est capable de créer justement une relation à valeur ajoutée avec nos clients parce que c'est bidirectionnel, chose qu'on n'a jamais eue dans d'autres moyens de communication avant ».

Le participant P7E1 met l'emphasis sur cette vision de proximité avec les clients qui, selon lui, est devenue une culture au sein de l'entreprise en indiquant que son entreprise ne peut pas laisser passer cette opportunité d'être dans la vie des gens. En effet, ce dirigeant indique que le fait que cette entreprise offre une plateforme pour les médias sociaux, ça montre aussi aux clients qu'elle est avec eux partout où ils sont, et ajoute plus tard que l'objectif de l'entreprise 1 est d'être là où le client en a besoin et souligne que :

« L'objectif de (notre entreprise) est de démontrer à ses clients qu'on les écoute, le message qu'on veut véhiculer est que le chemin que vous voulez emprunter, eh bien on est prêt à l'emprunter avec vous. Donc on peut vous accompagner ou on peut même rendre ce chemin plus facile pour vous parce que justement on va mettre à votre disposition les outils nécessaires pour vous encadrer pour vous aider »

Dans le même ordre d'idées, le participant P8E2 de l'autre entreprise indique que les MSN offrent la possibilité d'établir une relation directe avec les clients existants et futurs, ce qu'une publicité classique sur une affiche n'offre pas. Ce participant souligne néanmoins que ça demande de la part de l'entreprise une adaptation de ses processus afin de s'adapter à ces nouveaux outils et de tirer profit de cette relation de proximité avec les clients. Donc, pour ce dirigeant, les médias sociaux sont « un moyen de bâtir une relation avec des prospects ou des clients » dont l'objectif est de « renforcer la qualité du lien et de la relation que la marque peut avoir avec ces clients. »

Le thème de la transparence envers les clients est ressorti comme un moyen qui aide à établir et entretenir cette proximité recherchée. Ce thème a été invoqué douze fois dans les entrevues individuelles. Le participant P2E2 a par exemple indiqué que :

« Maintenant il faut être plus dans la transparence (...) l'entreprise se doit (d'être transparente envers ses clients) parce que c'est un client qui paie un service ou un produit (l'entreprise) se doit d'être là et de se réorganiser parce que sinon ton client il va aller ailleurs ».

La transparence est donc considérée comme étant une condition essentielle au maintien de la relation d'affaires avec les clients, ce qui est vital pour une entreprise de service comme la sienne. Le participant P3E1 a indiqué que l'un des objectifs de l'utilisation des MSN par son entreprise est d'avoir des échanges et des interactions ouvertes et transparentes en indiquant que la raison derrière l'adoption des MSN dans le cadre du CRM est d'avoir des conversations ouvertes et transparentes avec les clients, ce qu'il considère très important dans la gestion de la relation avec les clients.

Cette transparence peut aider l'entreprise à minimiser l'effet de toute erreur potentielle et de la résoudre avec le plus de justice et de responsabilité ce qui s'avère très utile dans le cadre de la gestion des crises qui peuvent coûter cher à l'entreprise et sa réputation une fois mal gérées. Le dirigeant P3E1 ajoute qu'il trouve que le fait de garder les clients au courant des problèmes ou des offres commerciales intéressantes en s'assurant qu'ils comprennent leurs produits et services est la meilleure relation qu'on peut avoir avec ces clients, et il pense que les médias sociaux possèdent la capacité d'aider l'entreprise dans cette charge. Ce participant souligne l'importance de la transparence pour la relation avec le client et son impact sur la qualité et la durée de cette relation en indiquant que les médias sociaux représentent:

« Un outil qui nous permet d'interagir avec nos clients sur un niveau plus individuel et personnalisé, mais elles sont aussi quelque chose qui crée

beaucoup de transparence qu'on cherche, et on voit dans les médias sociaux une force de levier pour identifier les (besoins) des clients, essayer d'y répondre, et la transparence dans ce processus montre le type de valeurs qu'on a comme organisation ».

Le participant P11E1 indique en réponse à ma question sur les objectifs de l'utilisation des MSN par son entreprise qu'il considère les MSN comme un moyen primordial qui permet d'atteindre et de communiquer l'information au plus grand nombre le plus rapidement possible avec transparence et efficacité, pour promouvoir un produit ou en cas de crises. Il ajoute que dans le domaine des télécommunications les changements surviennent continuellement et les clients veulent généralement être informés et ne veulent pas attendre pour l'être, et que les MSN aident l'entreprise à réaliser cet objectif et à créer une certaine uniformité dans la communication.

Ceci démontre le rôle primordial des MSN dans la stratégie de cette entreprise d'être plus proche de ses clients et d'assurer un certain degré de transparence et de partage d'informations afin d'améliorer la qualité de la relation et de montrer l'engagement de l'entreprise dans une relation durable et avantageuse.

- Meilleur service aux clients

Le deuxième volet de ce type de valeur créée à travers l'utilisation des MSN est relié au service à la clientèle. En effet, les médias sociaux sont considérés par le dirigeant P11E1 comme un moyen d'offrir aux clients le support adéquat dont ils ont besoin. Les caractéristiques de ces MSN dont l'instantanéité des interactions et leurs multitudes ainsi que la richesse des informations qui y circulent (Tran, 2010) leur confèrent une place de choix au sein des différents moyens d'offrir un service rapide, efficace et meilleur aux clients de l'entreprise. Ceci démontre l'importance de ces outils au niveau du service en général en aidant l'entreprise à améliorer l'expérience

client et résoudre les problèmes auxquelles le client fait face. Ainsi, ce dirigeant indique que l'utilisation des médias sociaux numériques par son entreprise est :

« Très orientée soutien, très orientée vers l'offre du support à nos clients, et les écouter, je crois qu'on a pris cette perspective, on l'a utilisé plus pour le soutien de nos clients ».

D'autres sous-thèmes reliés à ce type de valeur et évoqués par les participants sont ceux reliés au service à la clientèle, incluant la résolution des problèmes, un meilleur service client, un service rapide et l'expérience client. La résolution des problèmes ressort comme un sous-thème qui revenait souvent lors des entrevues individuelles avec une moyenne de 3,3 fois par entrevue.

Le dirigeant P1E2 précise à titre d'exemple qu'il y a beaucoup d'opportunités que les MSN offrent au niveau du support client, de la formation et de l'encadrement qui peut être donné aux clients, afin de les informer et de les rendre plus autonomes. Ceci semble être partagé par les deux entreprises, puisque le participant P3E1 affirme que les médias sociaux offrent un terrain d'échange d'information et d'expertise d'une valeur inestimable pour l'entreprise. En effet, lorsqu'un client aide un autre à résoudre un problème technique, ou lorsque des clients rapportent un problème de réseau qui touche une zone géographique, et que l'entreprise arrive à le résoudre rapidement, cela peut produire des économies énormes pour l'entreprise.

Plus tôt dans l'entrevue avec ce participant, et lorsque je lui ai posé une question qui porte sur les objectifs de la stratégie de CRM que son entreprise vise, il a mentionné que son entreprise vise entre autres à :

« Essayer de minimiser toute erreur potentielle qu'on fait, et de les résoudre avec le plus de justice et transparence envers nos clients. En effet, lorsqu'un client a une mauvaise expérience, et si elle est sur les médias sociaux numériques, on le voit comme un appel à l'action et on voit dans les médias

sociaux numériques une force de levier pour identifier ces clients, essayer de répondre à leurs besoins ».

Ainsi, il s'avère d'après les affirmations de ce dirigeant que son entreprise considère que les médias sociaux numériques représentent un élément clef dans la stratégie de la relation avec le client en ce qui concerne la résolution de problèmes, qu'ils soient des problèmes techniques, de réseaux cellulaires ou de téléphones, ou des problèmes de nature commerciale, de facturation ou de prix.

Le soutien offert aux clients à travers les médias sociaux représente un élément très important afin d'avoir une relation privilégiée et durable avec les clients. Les médias sociaux numériques offrent un moyen de soutien à travers lequel un service rapide et meilleur, selon des dirigeants des entreprises étudiées peut être fourni. C'est du moins ce qu'affirme le participant P3E1 en indiquant que :

« on utilise les MSN pour assurer beaucoup de soutien, et beaucoup d'interactions avec les clients qui expriment des plaintes ou même ceux qui sont, qui expriment de la reconnaissance, on aime interagir avec eux, cela vous donne les pulsations de votre base de clients , ce n'est pas très fidèle, mais ça en donne un peu, donc il existe une énorme valeur à ce niveau »

Ce dirigeant ajoute que lorsqu'un problème est signalé sur les médias sociaux, cela permet à l'entreprise d'aller de l'avant et trouver la cause principale et résoudre le problème plus rapidement, ce qui aide l'entreprise dans le domaine de l'assistance afin de l'améliorer continuellement.

Le dirigeant P1E2 perçoit par ailleurs les MSN comme un outil pour assurer une expérience client uniforme, agréable et satisfaisante, dans le cadre d'une vision CRM globale. En effet, ce participant indique :

«On veut faire en sorte que peu importe à quelle porte vous allez cogner on va être capable de vous prendre en charge. Ce que je pourrais vous dire vraiment c'est que c'est une prise en charge complète qu'on vise finalement à travers les MSN donc c'est vraiment de simplifier au maximum les contacts clients avec la compagnie ».

Le participant P2E2 partage la même vision en indiquant que :

« Très vite on a utilisé les médias sociaux notamment la page Facebook et Twitter aussi comme des canaux de service à la clientèle. Donc il y a derrière ça un objectif qui est de s'assurer d'offrir un bon service à la clientèle ».

Les dirigeants de l'entreprise 1 comptent eux aussi sur les MSN afin d'assurer un meilleur service à la clientèle. Le participant P3E1 indique en effet que pour lui, les médias sociaux sont considérés d'un point de vue affaires comme un outil qui permet d'interagir avec les clients sur un niveau plus individuel et personnalisé, avant d'ajouter en décrivant l'utilité de l'utilisation des MSN à ce niveau :

« je vois les MSN comme un moyen qui aide à la transparence qu'on veut, la transparence qu'on aime, qu'on croie qu'elle permet à nos clients d'avoir un niveau plus élevé de confiance , un niveau plus élevé de satisfaction, et finalement ceci entraîne tous les indicateurs de performance des affaires, en fin de compte ».

Cette citation résume entre autre le modèle de la chaîne de bénéfice de valeur de Heskett *et al.* (1997) qui établit une relation entre ces composantes. Ainsi, les MSN représentent en effet un levier de performance pour l'entreprise d'après ce dirigeant, à travers les types de valeur qu'ils contribuent à créer.

Le participant P10E1 était très enthousiaste en parlant de ce point, et avait mentionné que l'expérience de son entreprise avec l'utilisation des MSN sert de modèle au

niveau de l'expérience client en soutenant qu'ils ont pu «économiser des millions dans l'innovation et les dépenses de service aux clients, construire une armée d'avocats de marque et créer la meilleure expérience client possible au sein de (leur) communauté virtuelle ». Il a aussi ajouté que les communautés en ligne ou hors ligne sont puissantes et riches en possibilités et d'outils dont les gens d'affaires et les entreprises ont besoin aujourd'hui. La raison est que ces communautés aident les entreprises à réduire « l'un des coûts les plus importants de toute entreprise relié au soutien et ils ont également permis d'innover et de créer la meilleure expérience client possible ».

Le participant P7E1, souligne par ailleurs le caractère rapide et convivial du soutien à la clientèle à travers les MSN en indiquant qu'étant donné que les MSN sont un espace virtuel où les gens discutent de sujets aussi diversifiés qu'intéressants, certains trouvent plus rapide et convivial de contacter l'opérateur à travers les MSN plutôt que d'appeler au centre de contacts téléphoniques.

Le participant P8E2 m'informe que cette tendance se confirme de plus en plus en expliquant que le fait est que la tendance qu'ils observent est que les clients abandonnent les moyens de contacts classiques pour opter pour les nouvelles technologies incluant les MSN. Ce dirigeant attribue ce changement à la mobilité.

En effet, comme les gens ont de plus en plus de téléphones intelligents connectés à Internet dans leurs poches, c'est devenu le lien le plus rapide qu'ils utilisent en cas de besoin, malgré qu'il indique qu'ils ont encore des volumes très importants d'appels, mais c'est une tendance qui se fait de plus en plus supplanter par une autonomisation des clients pour aller chercher la réponse eux-mêmes ou pour avoir une interaction de plus courte durée via les médias sociaux et il ajoute que :

« C'est pour ça que nous, on a lancé ce projet-là il y a un petit peu plus de deux ans. C'est qu'on s'est rendu compte qu'il y avait énormément sur ces

plateformes de discussions en lien avec le service à la clientèle ou le support technique qu'on pouvait très facilement adresser sans nécessairement passer par le téléphone ».

Le même dirigeant souligne aussi l'apport des MSN au niveau de la disponibilité du service à la clientèle en indiquant que ces outils aident les employés à assurer une présence de 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 pour répondre à des questions. Il ajoute ensuite que :

« Au-delà de la disponibilité, je pense que c'est surtout la qualité derrière des réponses qui sont fournies qui crée la vraie valeur ajoutée »

Les MSN permettent donc à cette entreprise de servir ces clients vingt quatre heures sur vingt quatre, ce qui améliore le niveau et la qualité du service et permet à l'entreprise de créer de la valeur à ce niveau d'après le dirigeant en question. Les deux entreprises semblent ainsi partager la même vision qui indique que les médias sociaux numériques assurent une relation plus rapprochée avec les clients, ce qui représente un atout important pour le CRM et semble créer de la valeur pour l'entreprise à ce niveau, que ce soit sous une optique de service ou de promotion et de publicité.

On peut donc conclure qu'une relation durable et rapprochée à travers des interactions directes et rapides, et assurée par une meilleure expérience client qui passe par un service efficace semble être le type de valeur le plus recherché par les deux entreprises à travers l'utilisation des MSN.

5.1.1.2 La collaboration sociale, la performance et la rentabilité

Il faut rappeler au début de cette sous section que, tel que nous avons précisé au niveau de la section des hypothèses de la recherche et au début de ce chapitre,

l'entreprise 1 a concentré la vocation de l'utilisation des MSN sur la collaboration sociale afin d'optimiser le processus de support et service aux clients, alors que l'entreprise 2 utilisait ces outils principalement pour soutenir les efforts de promotion et de notoriété de la marque. L'effet de cette situation se fera sentir dans cette section dont la majorité sera plutôt axée sur la première entreprise, quoique l'entreprise 2 soit présente, mais de manière moins remarquée.

Mis à part la relation rapprochée et l'amélioration de la qualité du service client, la plus value générée par l'utilisation des MSN pour les interactions entre le client et l'entreprise se traduit aussi par des opportunités économiques qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise et de réaliser des gains à plusieurs niveaux. Ce type de valeur est composé de sous thèmes qui relèvent de la synergie entre les outils MSN et d'autres outils au sein du CRM, de l'innovation des processus de gestion de la relation avec la clientèle, et de l'amélioration continue de procédures et des produits, ce qui peut contribuer à réaliser des gains et des économies substantielles.

- Collaboration et opportunités d'affaires

L'entraide entre les clients à travers l'utilisation des MSN contribue principalement à la disponibilité rapide de l'information recherchée. Ces connaissances proviennent entre autres de la part des clients experts qui participent au processus de soutien et contribuent à aider à résoudre les problèmes d'autres clients en partageant leurs connaissances et expériences sur les MSN. Des clients qui sont des experts techniques et qui ont des connaissances commerciales de la marque se portent volontaires et cherchent à faire profiter les clients moins experts de leur connaissance et expertise.

Afin de gérer les interactions des clients sur les médias sociaux numériques, l'entreprise 1 utilise un outil de la gestion des interactions sur les MSN fourni par

l'entreprise Salesforce. Cet outil fait la liaison entre les divers MSN dans lesquels l'entreprise est active, et les systèmes CRM internes de l'entreprise, qui comportent des modules comme le module de facturation et le module de support technique (Mohan *et al.*, 2008). En effet, cet outil attribue à chaque nouveau message sur la page Facebook de l'organisation ou chaque nouveau tweet sur Twitter un numéro de dossier et si le nom de pseudo utilisé par le client est le même que son vrai nom, le système essaye de trouver le numéro de compte du client et l'inclut dans le dossier fraîchement ouvert. La procédure stipule que les employés doivent attendre quatre heures avant de répondre à n'importe quelle interaction, et ce, afin de permettre aux autres clients membres d'interagir avec le message diffusé, et d'y apporter une réponse.

L'entreprise 1 gère aussi un forum de discussion où les clients peuvent interagir instantanément. Sur ce médium, les clients peuvent poster des commentaires, poser des questions de facturation ou techniques, partager une idée ou rapporter une plainte. Le tout se fait sous un format de sujet ouvert par le client, que d'autres clients pouvaient par la suite utiliser pour interagir et poster des commentaires ou des liens en relation avec l'objet de la discussion.

Au fil des années, l'entreprise 1 a commencé à voir des clients qui, tout en étant très à l'aise techniquement, et qui ont une bonne image de l'entreprise, s'investir dans cette communauté et la gérer avec les employées en apportant des réponses techniques et des participations de qualité en réponse aux questions des autres clients. La compagnie a établi une option de reconnaissance à travers laquelle, chaque client qui apporte une solution à un problème, ou qui propose une nouvelle idée, reçoit des étoiles des autres membres de la communauté qu'il peut cumuler pour gagner un statut d'expert dont la communauté reconnaît la contribution. La qualité des échanges est telle que les sujets contiennent des informations techniques très pertinentes qui peuvent aider à résoudre des problèmes techniques, et la partie des nouvelles idées du

forum regorge d'idées suggérées par les clients qui ont été utilisés à beaucoup reprises afin d'améliorer des offres commerciales et les services offerts. À titre d'exemple, l'entreprise 1 a commencé en 2014 à offrir une deuxième option d'itinérance aux États-Unis lorsqu'une suggestion dans ce sens a reçu beaucoup de support de la part de la communauté des clients.

D'après Hajli (2014), les communautés de consommateurs sur internet représenteront l'un des piliers des affaires en ligne, de part son grand impact sur l'amélioration des processus CRM. La coopération en ligne entre ces individus procure à l'entreprise une grande valeur qui se traduit par des économies sur le coût de service et des la collecte de données personnelles et techniques.

En effet, le participant P10E1 indique en parlant du succès enregistré de la communauté de soutien de son entreprise et l'apport considérable de ces clients experts qu'à part le fait qu'il s'est avéré que ces clients étaient leurs meilleurs clients et leurs meilleurs membres de la communauté et malgré qu'ils ne correspondent pas forcément à l'image d'un client type ciblé par l'entreprise, l'organisation s'est aperçu au fil du temps que ces clients fournissaient l'essentiel des réponses aux questions des autres clients de sorte qu'ils n'étaient pas seulement de grands admirateurs de l'entreprise, mais qu'ils la recommandaient aussi sur leurs pages de réseaux sociaux (Heskett *et al.*, 1997).

Ceci représente un succès inestimable pour l'entreprise que de non seulement fidéliser ses clients, mais qu'ils deviennent des défenseurs et de fervents partisans de la marque. Ces clients donnent aussi de leur temps et effort pour servir les autres clients, recommandent la marque et du même coup l'aide à réduire ses coûts de service à la clientèle et à gagner de nouveaux clients, ce qui pourrait contribuer à aider l'entreprise à acquérir un avantage concurrentiel.

Les MSN sont le moyen qui a permis à un tel succès d'exister, car il est inimaginable que ça ait pu fonctionner dans le monde réel ou à travers d'autres moyens techniques corporatifs. Par leurs caractéristiques de réseautage, de collaboration et du contenu généré par les usagers (UGC), les MSN permettent à des clients loin des centaines de kilomètres de collaborer et échanger afin de s'entraider. La reconnaissance et l'estime attribuée aux clients experts par leurs pairs et l'entreprise à travers un système de notation et d'autres aspects empruntés aux jeux qui sont motivantes et de valeur pour les participants, font en sorte que de nouveaux participants s'ajoutent de mois en mois et que la qualité des réponses et de plus en plus meilleure.

En effet, le participant P10E1 indique que :

« 99,6 % de nos visiteurs finissent par trouver leur réponse sans même avoir à poser une question ce qui est extrêmement efficace. Seulement 0,4 % ont dû poser une question. Et si ces gars-là sont venus, ils ont trouvé leur réponse et ils sont partis. Le meilleur support est celui qui est tellement rapide et transparent que vous allez oublier au courant de votre journée, ou qui est à peine mémorable. ».

La reconnaissance attribuée à ces clients a contribué à ce que leur nombre s'accroît de mois en mois, ce qui aide l'entreprise à réaliser son objectif d'agrandir la communauté des clients fidèles qui l'aident à répondre aux questions et à diminuer ses coûts d'exploitation. Ces clients créent de la connaissance et de l'intelligence qui est une source de création de la valeur (Yao, 2011).

Les MSN sont très puissants au niveau de la collaboration et la création de l'intelligence collective et les connaissances, ce qui en fait un outil de soutien et d'apprentissage extrêmement efficace et très économique (Yao, 2011), permettant ainsi aux entreprises de faire des économies considérables en coût de service et de soutien à la clientèle, tout en créant une banque de données très riche et très

abordable à construire, ce qui permet aussi de faire des économies d'échelle très intéressantes. Selon le participant P10E1, la création de valeur pour l'entreprise à travers l'utilisation des MSN est « indéniable, quantifiable, réelle et très intéressante ».

Selon les dirigeants mentionnés dans cette section, l'impact de ces médias est énorme et contribue à transformer l'entreprise à plusieurs niveaux, à travers divers types de valeur qu'elles apportent. En effet, un des participants de l'entreprise 1 avait indiqué que :

« (Cet outil) a réellement transformé notre entreprise, notre marketing, notre soutien, notre innovation ».

Rappelons que des auteurs cités auparavant lors de la présentation de ce travail qualifient les MSN comme étant un nouveau paradigme (Mangold et Faulds, 2009; Mohan *et al.*, 2008; Stocker *et al.*, 2007; Xevelonakis et Som, 2012), ce qui implique que des changements majeurs surviennent dans le monde des affaires avec l'introduction de ces nouveaux outils.

Comme expliqué auparavant, un outil qui représente une pierre angulaire de la stratégie des MSN de l'entreprise 1 est un SNS de type forum qui regroupe les clients de l'entreprise ainsi que d'autres clients qui ont besoin d'aide technique pour des appareils offerts par plusieurs entreprises dans le marché. Selon les blocs fonctionnels des MSN établis par Kietzmann *et al.* (2011), les fonctionnalités de cet outil qui sont les plus importantes et qui ont de l'incidence directe sur son fonctionnement et son succès sont les suivants :

- Le partage : Comme indiqué auparavant dans la revue de littérature, ce bloc représente l'échange à travers la création, la diffusion et la réception du contenu. Dans le cas de cet outil, ce contenu est principalement relatif aux données techniques et commerciales qui sont échangées entre les clients

experts et ceux qui ont besoin de l'information. Ce qui est important pour l'entreprise est que ces données restent et constituent une base de données qui l'aide à autonomiser de plus en plus de clients qui cherchent à résoudre leurs problèmes à travers des recherches dans l'outil.

- Les conversations : ce bloc représente les échanges entre les utilisateurs du média social. Cette communauté de l'entreprise 1 est aussi basée sur les conversations entre les utilisateurs qui se font dans le cadre de sujets ouverts par les utilisateurs au sein desquels les interactions se font instantanément telles des commentaires sur une publication de Facebook.
- La réputation : Comme spécifié dans le chapitre trois, ce bloc fait référence au statut accordé à un utilisateur par les autres utilisateurs. Cette notion se base sur le concept de la confiance. En effet, les utilisateurs qui se font remarquer par la fréquence de leurs participations et leur expertise et l'exactitude ou l'utilité des informations partagées se font reconnaître par leurs pairs en se faisant attribuer des étoiles, et par l'entreprise en se faisant attribuer des profils supérieurs.

Les quatre autres blocs soient : l'identité, les relations, les groupes et la présence sont moins importants dans le cadre de cet outil, et sont représentés donc d'après le modèle de Kietzmann *et al.* (2011) par des hexagones à couleur pâle, contrairement aux trois premiers, qui sont de couleurs foncées.

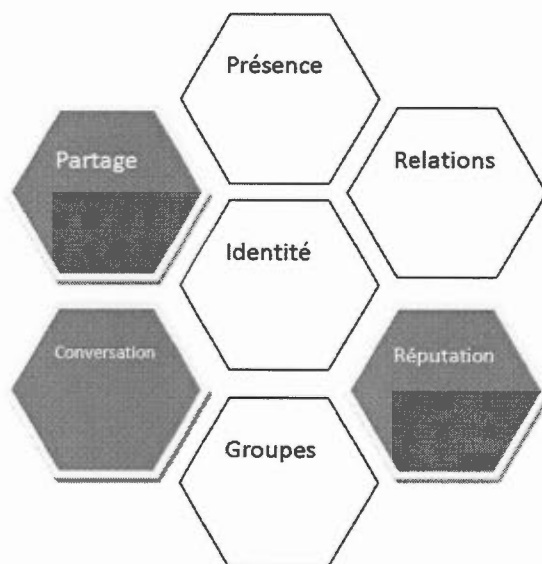


Figure 5.1 Les blocs de fonctionnalités de la communauté de l'entreprise 1

Selon le modèle de Kietzmann *et al.* (2011)

- **Performance et rentabilité**

D'autres sous-thèmes qui représentent l'influence des MSN sur les activités créatrices de valeur sous ce type de valeur représenté par la performance et la rentabilité étaient présents dans les verbatim des entrevues individuelles avec les dirigeants des deux entreprises, comme la synergie (30 mentions), entraide entre clients (22 mentions), innovation et amélioration continue (27 mentions pour les deux thèmes ensemble).

Le participant P2E2 souligne l'importance de la synergie entre les MSN et les autres composantes du CRM, en indiquant que l'aspect qui est unique et inhérent aux médias sociaux est fondamentalement la conversation qui représente un certain engagement à travers les interactions, et que les MSN sont devenus une plateforme de discussion et d'échange à travers laquelle les clients sont capables de donner leurs avis et opinions, mais aussi des informations fort utiles pour les entreprises. Ce

dirigeant suggère en effet qu'il devrait y avoir un pont direct entre cette masse de données de valeur inestimable pour une entreprise qui cherche à développer ses produits et à s'améliorer et les décideurs au sein de l'organisation.

Ce dirigeant met ainsi à l'évidence l'importance de la masse de données qui provient des interactions des clients sur les MSN, et son apport potentiel de valeur pour le CRM et le marketing entre autres, en suggérant plus tard dans l'entrevue que les médias sociaux devraient être au cœur du service à la clientèle, au cœur du marketing et des communications.

En effet, ce dirigeant ajoute que si une telle réorganisation des processus est mise en place, cela pourrait être très bénéfique, pas juste pour l'équipe des médias sociaux, mais pour toute l'organisation. Ce dirigeant ajoute que cela permet à l'entreprise d'être en mesure de comprendre les besoins des clients et donc d'être proactive et essayer d'anticiper leurs besoins de demain et « d'avoir un côté visionnaire et être capable de savoir où le marché s'en va ».

Le participant P3E1 a aussi mis l'accent sur l'apport positif de l'utilisation des MSN sur diverses activités créatrices de valeur de l'entreprise en indiquant que :

« On le voyait plus comme un outil qui permettait deux choses : il permettait d'avoir une façon interactive et un moyen rentable d'interagir avec les clients, et nous a permis d'avoir tout le monde dans l'organisation...pas seulement les agents de première ligne de nos centres d'appels, mais l'organisation tout entière peut voir ce que les clients pensent et sentent par rapport à notre marque »

Ce dirigeant met aussi l'emphasis sur l'innovation à travers le crowdsourcing en indiquant que les MSN permettent de collecter et d'exploiter de la connaissance et des idées nouvelles. Il est possible par la suite de diffuser cette connaissance vers

l'équipe marketing ce qui influence les produits et services lancés par l'entreprise et permet d'anticiper la réponse des clients.

Le dirigeant P3E1 voyait les médias sociaux aussi comme un moyen de réduire les coûts à travers l'innovation en termes de produits et de service à la clientèle en précisant que le fait de mieux contrôler les coûts aidait l'entreprise à être capable de fournir des forfaits abordables à ses clients à titre d'exemple. L'entreprise 1 considère les médias sociaux selon ce dirigeant comme un outil qui entraînait beaucoup de valeurs qui permettaient deux choses : il permettait d'avoir une façon interactive et un moyen rentable d'interagir avec les clients.

La synergie entre les MSN et le composant marketing du CRM semble être donc capitale pour les deux entreprises de l'étude. La valeur réside dans le pouvoir informationnel que les MSN possèdent et qui fonctionne tel un radar à haute sensibilité qui détecte les pulsations des clients ce qui aide l'entreprise à s'ajuster et être proactive dans ses efforts de commercialisation ou de service. La valeur apportée par les MSN à ce niveau découle d'après le dirigeant P6E2 dans la couverture d'un nombre assez grand de clients plus longtemps et de façon interactive, ce qui aide à l'amplification des efforts marketing et de leurs effets. Le participant P8E2 ajoute à cela le fait que les MSN permettent de cibler les clients de façon plus pointue que les autres médias classiques et souligne que :

«Si je fais le parallèle par exemple avec la communication traditionnelle télé ou autre, c'est qu'on est moins sur de la masse malgré tout avec les médias sociaux, mais le côté positif c'est qu'on est sur plus de qualité parce qu'on a des capacités de ciblage beaucoup plus fines. Donc, je dirais qu'on est à parité en termes d'intégration dans les outils de communication ».

Ce dirigeant mentionne néanmoins que les MSN peuvent arriver à une masse critique de clients (il a mentionné que le chiffre pouvait atteindre quelques milliers) touchés par l'action promotionnelle qui pourrait être économiquement rentable à cause de l'interactivité que ces outils offrent en indiquant :

« Je dirais après à l'interne on est vraiment vu comme des éléments à forte valeur ajoutée parce que justement dans la communication traditionnelle il y a très peu de retours ou c'est des retours essentiellement quantitatifs alors que nous au-delà d'avoir des retours quantitatifs malgré le fait qu'ils soient contraints en termes de volume, on arrive quand même à des masses critiques assez intéressantes ».

Par ailleurs, ce même dirigeant (le participant P8E2) indique que les MSN servent aussi la portion marketing du CRM en étant un terrain de test prometteur en spécifiant que les MSN représentent un outil marketing capable d'offrir beaucoup d'expérimentation, ce qui offre l'opportunité de tester des produits ou des positionnements. Les MSN aident aussi l'entreprise à recevoir des rétroactions émanant des communautés qui peuvent prouver ou contredire des études qui sont faites par des tiers, toutes proportions gardées. Ces informations recueillies à travers des tests de ce genre permettent donc à l'organisation d'économiser des sommes qui auraient pu être perdues suite à un échec relatif par exemple à un plan mensuel inadéquat ou un nouvel appareil non adapté aux besoins de la clientèle.

Le participant P7E1 souligne par ailleurs l'importance pour une entreprise du marché des télécommunications sans fil canadien de savoir les avis et les rétroactions des clients en avançant que :

« Vous allez voir que maintenant les compagnies dans leur site internet ils vont toujours avoir un lien Facebook, Twitter parce qu'ils savent que c'est là que ça se passe. En tant que fournisseur de service, vous devez savoir ce que

vos clients disent de vous sur ces médias et ce que vos clients pensent de vous».

Cette vision est partagée par le participant P10E1. Ce dirigeant indique qu'à titre d'exemple, des rapports sont préparés par une équipe de veille stratégique dédiée aux interactions avec les clients sur les MSN, et sont ensuite envoyés aux gestionnaires de produits et de tarification. Ces derniers lancent un nouveau forfait dans le marché et ils ont immédiatement des commentaires des clients sur les médias sociaux sur le forfait et ils sauraient quel est le problème, ce qui fonctionne ou s'ils devaient modifier une composante du forfait. Mais la fonctionnalité la plus intéressante et rentable est qu'ils auront l'occasion de la corriger avant qu'un client se manifeste et se plaigne à la compagnie.

Une citation qui résume le potentiel important de la synergie entre les MSN et les autres composantes du CRM et de la chaîne de valeur est celle du participant P8E2 qui avance que :

« malgré le fait que plus de 85 % de la population au Québec utilisent les médias sociaux, ils l'utilisent assez peu dans une relation avec une marque donc nous aussi on a beaucoup d'apprentissages à faire de ce côté-là et beaucoup d'arrimage à faire avec nos autres instances numériques qui pourraient être un site web, qui pourraient être un centre de contact client ».

5.1.1.3 La notoriété et la loyauté des clients

La notoriété et l'image de marque représentent pour une entreprise de services sans fil jeune un atout extrêmement important, car elles représentent le premier pas pour attirer les clients, augmenter sa part de marché, et améliorer la position concurrentielle de l'entreprise, ce qui constitue un élément au cœur du CRM (Payne, A. et Frow, 2005). Influencer positivement l'image et la notoriété de la marque à

travers l'utilisation des MSN semble aussi être un type de valeur très importante pour les dirigeants, puisque les sous thèmes reliés à ces thèmes cumulent 100 mentions dans les entrevues individuelles, avec une fréquence de 10 mentions par entrevue.

L'image et la notoriété ainsi que la loyauté des clients envers l'entreprise sont reliées à la façon avec laquelle les clients perçoivent l'entreprise et ses marques. La loyauté des clients et leurs perceptions vis-à-vis des entreprises est vital pour l'entreprise (Wirtz *et al.*, 2010), d'où l'importance du fait que les MSN peuvent aider l'entreprise à entretenir son image et à l'améliorer (Gillin, Paul, 2009). En effet, un des dirigeants de l'entreprise 2, le participant P2E2, a mentionné que l'un des objectifs les plus importants de l'utilisation des MSN il y a celui de créer de la notoriété de la marque afin de faire connaître des offres, des produits et des services qui répondent au mieux aux besoins des clients .

Par ailleurs, le participant P1E2 indique en réponse à ma question sur l'apport principal de l'utilisation des MSN pour l'entreprise que le gain en notoriété représente un facteur clef de succès pour son entreprise. Le dirigeant indique que lorsque le client considère la marque de son entreprise comme premier choix pour se procurer du service sans fil cela représente un potentiel économique extrêmement important pour son entreprise.

Le même participant indique aussi que la valeur apportée à l'entreprise via les activités de promotion et de publicité menées sur les MSN réside dans la création et le maintien d'une meilleure image auprès des clients existants et potentiels en indiquant que la plupart des entreprises vont essayer d'aller chercher de dégager une bonne image sur les médias sociaux, ce qui est pour le cas de son entreprise extrêmement important puisque c'est une entreprise relativement nouvelle sur le marché. Cet objectif semble donc être en concordance avec l'objectif stratégique de cette jeune entreprise, qui vise à se faire mieux connaître auprès de sa clientèle cible, et à

augmenter ses parts de marché. Les MSN sont considérés par les participants P1E2 et P2E2 comme un outil incontournable qui aiderait à atteindre cet objectif stratégique.

Le sous-thème de la promotion qui fait partie du type de valeur de l'image de marque, a été utilisé pour codifier les passages de textes qui donnaient des exemples sur l'utilisation des MSN pour le compte de la promotion pure et dure, et non plus comme source d'informations pour le marketing. C'est plus donc l'utilisation des MSN comme un moyen de publicité qui est codifiée et non pas les effets de cette utilisation pour gérer les interactions avec les clients et l'utilité des informations qui en découlent pour le marketing. Le participant P6E2 indique que le caractère agile et transparent des MSN fait en sorte que la publicité dans ces médias peut être changée et modifiée selon les plans de la concurrence, ce qu'ils ne peuvent pas faire en publicité traditionnelle. Ceci confère à l'entreprise une flexibilité appréciable et de valeur. Ce dirigeant souligne aussi que la promotion sur les MSN est en train de prendre la place de plus en plus au détriment des moyens traditionnels qui seront toujours présents, mais plus pour des objectifs de maintien de la notoriété, alors que les MSN vont être le véhicule des promotions courantes et changeantes, afin de tirer profit de leur caractère flexible.

Le dirigeant P1E2 semble aussi croire en l'importance des MSN comme moyen de promotion et démontre une perception chez ces dirigeants quant à l'imminence d'un changement long, mais inévitable qui fera en sorte que les MSN prendront leur place comme médias de promotion et de publicité à part entière, que ce soit en terme de budget, de couverture ou d'efficacité. Il faut noter à ce niveau que l'un des dirigeants de l'entreprise 2 avait indiqué qu'il considère qu'ils sont mal outillés pour aller chercher le plein potentiel des MSN à ce niveau. En effet, et contrairement à l'entreprise 1 qui emploie des logiciels agrégateurs pour gérer leurs pages sur différents MSN, l'entreprise 2 se contente de gérer les pages directement sur l'interface du MSN.

Ainsi, les fonctionnalités des MSN employés par cette entreprise selon le modèle des blocs de Kietzmann *et al.* (2011, p. 8) sont ceux de chacun des médias utilisés. Ainsi, et comme cette entreprise utilise principalement Facebook et possède aussi une chaîne sur You Tube, les blocs les plus importants pour ces médias sont les suivants :

- Facebook : le bloc le plus important est celui des relations, sauf que ça joue moins sur l'utilisation des MSN pour interagir avec l'opérateur, car même si on n'est pas abonné à sa page, on arrivera à publier des commentaires, alors que pour en recevoir du contenu, il faut être abonné. Outre la page officielle de l'entreprise 2, celle-ci met à contribution les pages personnelles des étudiants ambassadeurs de la marque à qui on demande de partager du contenu relié à la marque avec une certaine fréquence et qui, des dires de quelques-uns, se font contacter par des parfaits inconnus afin de participer à des événements commandités par l'entreprise ou avoir du financement pour de tels événements ou pour tout simplement avoir des informations sur les produits ou services de l'entreprise. En prenant en considération diverses limites techniques et fonctionnelles, comme celle imposée par Facebook d'avoir un maximum de 5000 amis, je présume que l'effet de ces pages personnelles reste limité.
- You Tube : le partage est le bloc le plus important sur ce média. Encore une fois, avec quelques centaines de vues des vidéos publiées par l'entreprise, le partage ne semble pas être le point fort des activités de l'entreprise sur ce média, ce qui démontre que ce média est inexploité².

² Par choix, l'entreprise 2 semble travailler avec les moyens de bord, sans investir nécessairement dans des interfaces professionnelles d'aggrégateurs de contenu des MSN, ce qui résulte dans ce cas à la gestion d'une chaîne sur You Tube qui cumule des vidéos visionnées quelques centaines de fois, sans un impact décisif apparent.

- Le blog : L'entreprise 2 exploite aussi un blog dédié à des nouvelles high-tech et des informations sur le style de vie branché et jeune, selon les termes d'un dirigeant. Ce blogue connaît quelque succès avec plus qu'une dizaine de milliers d'appréciations par les utilisateurs et véhicule l'image voulue par l'entreprise, et est principalement basé sur les conversations et le partage de contenu, qui est principalement composé de vidéos et d'articles à vocation de divertissement.

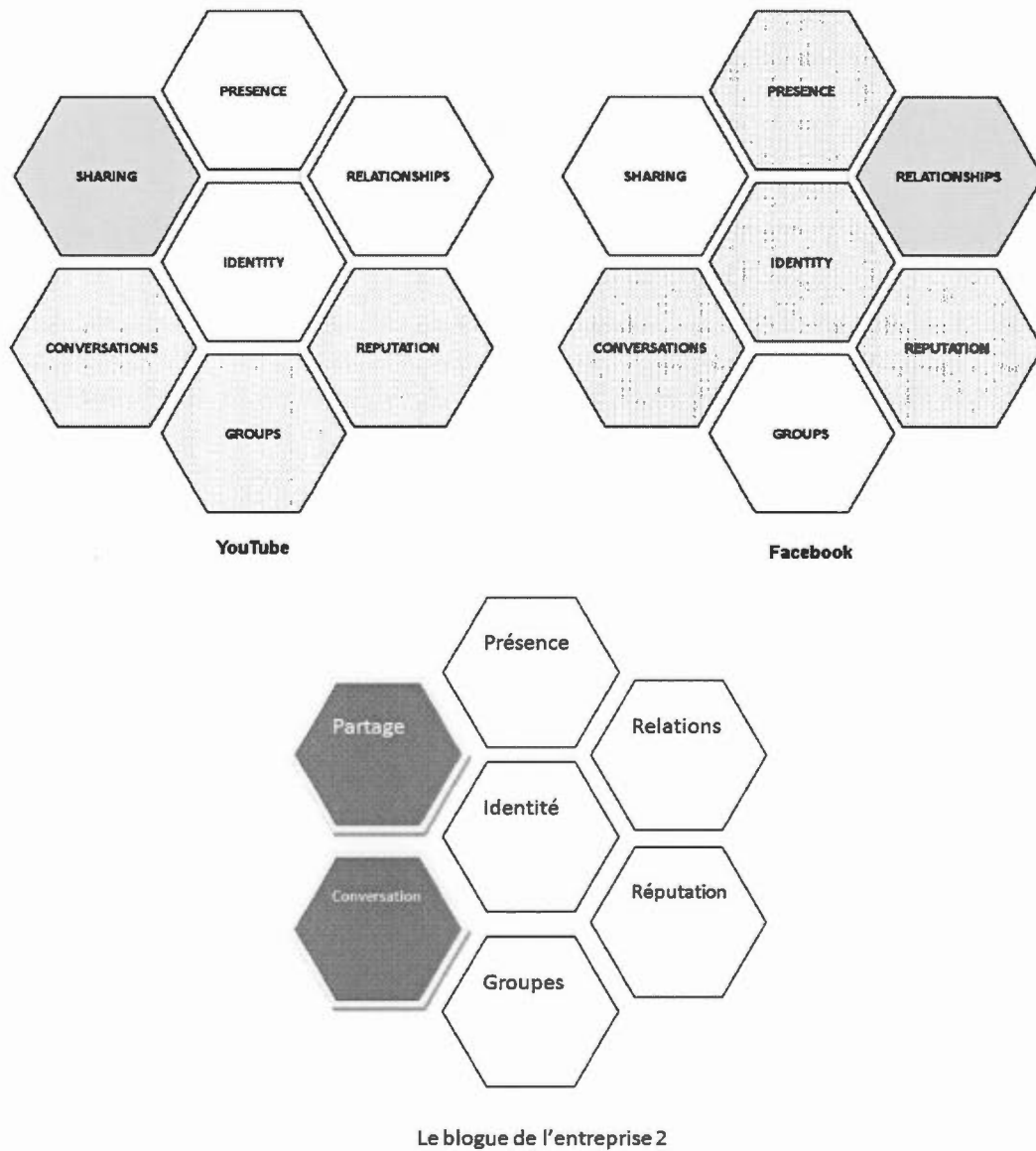


Figure 5.2 Les blocs de fonctionnalités des MSN utilisés par l'entreprise 2

Selon le modèle de Kietzmann *et al.* (2011)

Bien que les dirigeants de l'entreprise 1 ont moins évoqué l'image de marque et la notoriété que ceux de l'entreprise 2, il est à noter que le participant P2E2 a évoqué par pur hasard l'entreprise 1, sans savoir que cette entreprise est aussi un cas qui fait

partie de mon étude, comme exemple d'entreprise qui jouit d'une image jeune et cohérente et adaptée au public cible.

Le participant P2E2 considère en citant l'entreprise 1 que les MSN ont joué un rôle important dans la réussite enregistrée par l'entreprise 1 à améliorer son image de marque et augmenter sa notoriété au sein de son public cible, qui paraît être le même pour les deux entreprises. Ce dirigeant pense ainsi que son concurrent qui fait aussi partie de cette étude a réussi à utiliser les MSN, avec d'autres médias en ligne, pour atteindre l'objectif que son entreprise recherche, ce qui confirme la perception de ce dirigeant envers les MSN, qu'il voit comme des outils efficaces et pertinents pour faire connaître sa nouvelle marque, et pour augmenter sa notoriété chez la clientèle cible.

Le participant P6E2 explique par ailleurs que son entreprise utilise les MSN en les combinant avec les activités de commandites et de promotion sur le terrain, dans le cadre d'un projet pilote qui implique des ambassadeurs de marque qui sont des étudiants. Ces étudiants agissent en tant que contact privilégié pour solliciter le financement de l'entreprise par les organisateurs des événements destinés aux étudiants. Ce dirigeant indique qu'il considère les MSN comme le cheval de course des plans de commandites et un levier important pour assurer le succès de ces activités promotionnelles auprès du public cible. Il indique en effet que :

« Avant, on avait quelques commandites (du produit de téléphonie) mobiles et la majorité (implique les autres produits) et là on fait une migration (...) je vous dirais quasiment 98 % de nos commandites vont être en relation (avec la section) mobile. Donc (les médias sociaux numériques), c'est sûr que c'est un canal très fort (...) c'est une autre façon aussi d'aller chercher une clientèle plus jeune, d'avoir un contact privilégié ».

L'entreprise 2 a effectué des études de marché pour calculer l'impact du projet pilote impliquant les MSN et les ambassadeurs de marque sur sa notoriété auprès des jeunes, car c'est en effet un indicateur de performance primordial pour eux, et les MSN occupent une place de choix dans le cadre de la stratégie CRM de cette entreprise.

Le participant P9E2 a en effet mentionné que suite au déploiement du projet de l'utilisation des MSN en combinaison avec des activités sur les campus universitaires et des commandites d'évènements pour les jeunes, la notoriété de la marque auprès des jeunes a augmenté de 9 % en trois mois.

En effet, ce dirigeant croit que les MSN est le véhicule de choix qui aiderait l'entreprise à se départir de son image vieille reliée à sa compagnie mère, ce qui pourrait contribuer à ce que l'entreprise améliore sa position concurrentielle, et puisse aspirer à détenir un avantage concurrentiel. Il faut souligner que l'augmentation de la notoriété de la marque et l'amélioration de son image sont des éléments primordiaux pour l'augmentation de sa part de marché et pourrait l'aider à détenir un avantage concurrentiel (Srivastava *et al.*, 2001).

5.1.2 La création de valeur pour les employés

Tableau 5.2 Valeur créée pour les employés – Théorie et résultats

Objectif 2	Théorie	Entrevues	Groupe de discussion	Questionnaire
Valeur créée pour les employés	L'avancement de carrière, la résolution des problèmes reliés au travail et finalement l'apprentissage et le partage des informations pertinentes pour le travail.	Avancement de carrière - Gain de prix d'excellence au sein de l'entreprise - Meilleurs agents de SAC "promus" au département des MSN - Apprentissage - Essai des dernières innovations - Responsabilité - Une chance.	Avancement carrière - Estime de soi - À l'affût des nouvelles technologies - Expertise - Formation - Plaisir - Pouvoir - Proximité avec clients - Résoudre problèmes.	N-A

Les MSN influencent la relation entre l'entreprise et ses clients, dont le point de contact principal est les employés de l'entreprise. Comme individus qui interagissent

avec d'autres humains, l'expérience de travailler sur les MSN apporte des défis et des avantages variés à ces employés. Dans cette recherche, j'ai avancé que l'utilisation des MSN crée de la valeur pour les employés, et j'ai trouvé après avoir effectué les entrevues de groupe que cette valeur se décline sous différentes formes, que je vais aborder dans cette section.

Les sous-thèmes qui constituent les types de valeurs procurés par l'usage des MSN pour les employés qui travaillent dans le domaine des MSN ont cumulé 59 mentions au total. Ces passages de textes codifiés sont partagés entre des passages dans les textes des entrevues individuelles et ceux des entrevues de groupe. J'ai en effet effectué deux entrevues de groupe. La première entrevue de groupe s'est effectuée avec les employés de l'entreprise 1 et la deuxième avec ceux de l'entreprise 2.

Il faut noter qu'au moment d'effectuer le recueil des données sur le terrain, l'Entrepris 1 procédait à un énorme remaniement qui touchait la structure du département des médias sociaux, en procédant à déplacer les activités de cette équipe hors du Canada.

Les passages des textes codifiés avec des codes qui sont en relation avec la valeur pour les employés proviennent aussi de quelques entrevues individuelles de dirigeant qui sont en relation rapprochée avec ces employés et qui, par la nature de leur travail très proche de leurs subordonnés, et ont pu ainsi m'informer sur ce que ces employés apprécient comme valeur émanant de leur travail de tous les jours.

5.1.2.1 La responsabilisation

Le premier sous-thème en nombre de codification est celui de la responsabilité avec 21 passages de textes où les participants citent la responsabilisation des agents comme une valeur créée par l'utilisation des MSN. Ce thème fait référence à la responsabilité qui pèse sur l'employé en représentant l'entreprise sur les médias sociaux. Cette responsabilité est semble-t-il plus importante que celle d'un agent au

téléphone qui interagit avec une seule personne à travers les paroles. Cette valeur représente pour les employés un indice de reconnaissance de leurs habilités de la part de l'entreprise et un signe de confiance qui à leurs yeux accroît leurs chances à aspirer à un avancement de carrière.

Un agent des médias sociaux entre en effet en contact avec des centaines sinon des milliers de personnes qui, même s'ils n'entrent pas en conversation directe avec, lisent ce qui est écrit et peuvent l'enregistrer sur un support numérique comme trace écrite officielle de l'entreprise, ou interagir avec sur le champ en tout moment. Cette situation demande donc une vigilance et une attention doublée de la part des agents et un choix pointu des mots utilisés dans les messages. Cette responsabilité, et malgré qu'elle peut paraître comme un fardeau, représente une opportunité d'épanouissement professionnel et d'avancement de carrière pour les employés.

Les entreprises de leur part choisissent généralement leurs meilleurs éléments parmi ceux qui travaillent au sein du service à la clientèle et le service technique. À titre d'exemple, et au sein de l'entreprise 1, un employé de service à la clientèle régulier qui aspire à travailler dans le domaine des MSN doit avant tout être un agent qui a prouvé ses capacités en termes de service, de connaissances des produits et d'apprentissage. Il doit par la suite passer un test où les qualités de rédaction et d'informations techniques sont évaluées. L'agent choisi recevra une augmentation salariale subséquente.

Le participant R1E1 indique que la responsabilité qui repose sur les employés que le travail dans le monde des MSN constitue une grande responsabilité, du fait qu'il existe une nouvelle approche en comparaison avec le travail au téléphone. La différence essentielle d'après lui est qu'alors une communication au téléphone est principalement bilatérale, celle qui se déroule sur les MSN est plutôt de nature publique. Ainsi, interagir sur les MSN avec les clients a un impact direct sur la perception de l'entreprise ce qui impose à l'employé plus de rigueur et d'habilités.

Le participant R2E1 semble avoir la même opinion que celle de son collègue en indiquant que les médias sociaux sont ouverts de nature et que pratiquement tout le monde peut y avoir accès. Ainsi, une publication sur les MSN provenant d'une entreprise a un impact majeur sur son image, ce qui explique le fait que le travail de ces agents est assez balisé, mais laisse place aussi à la créativité, ce qui augmente les responsabilités attachées à ce type de travail.

Le participant R3E2 indique en réponse à la même question que contrairement au téléphone, les réponses que les employés apportent sur les médias sociaux laissent une trace écrite et publique, et que de ce fait les employés sont obligés de faire attention à ce qu'ils écrivent ou à ce qu'ils mettent en avant. Cet employé indique que :

« On est autorisé à faire des erreurs au téléphone, mais c'est vrai qu'au téléphone c'est une interaction avec une seule personne alors qu'en ligne sur Facebook ou sur d'autres réseaux, ça reste en ligne et il suffit que les nouvelles informations passent et ça reste en ligne, ça peut être propagé, donc c'est vraiment important de faire attention ».

Le participant R2E1 a mis en évidence l'importance d'être rapide et efficace lorsque vient le temps d'aider un client en ligne en indiquant que :

« C'est un avantage aussi pour les clients dans le sens concernant les plaintes le fait que ça soit en ligne on ne veut pas dire que nous allons répondre plus rapidement, mais c'est vrai que le fait que ça soit en ligne on a tendance à faire plus attention et à essayer d'apporter une résolution beaucoup plus rapide parce que c'est l'image de l'entreprise qui est en jeu ».

Le participant R3E1 explique l'aspect avantageux de cette responsabilité en indiquant que la nature ouverte et rapide des MSN pousse l'employé à être rapide et

efficace dans son travail, ce qui l'incite aussi à porter une attention particulière sur la qualité de son travail et améliorer ses capacités de résolution de problèmes globalement. Le même participant ajoute que malgré ce que ça peut représenter comme pression, elle reste une pression positive, car c'est un défi stimulant pour les employés que de porter cette responsabilité et de se positionner comme un expert sollicité par les clients afin de les aider.

En réponse à la question qui demande quel type de valeur est ce que l'employé perçoit dans le travail dans les MSN, le participant R4E2 indique qu'il trouve que lorsqu'un employé offre une solution à un problème à un client, cette solution reste disponible en ligne pour d'autres clients au futur, et que cela représente une gratification personnelle de savoir que ce qu'ils produisent comme information reste utile pour plus d'un client.

Le participant R1E2 qui représente la marque sur les médias sociaux à travers son profil personnel insiste aussi sur la responsabilité que lui et ses collègues ont de prêter une attention particulière à l'image de marque de l'entreprise et en faire la promotion.

Le participant P6E2 a indiqué sur ce sujet que la responsabilité découle de la confiance faite à ces employés et précise ceci :

« Je pense que tu te sens plus impliqué (...). Je me dis de pouvoir avoir un dialogue, communiquer, d'avoir une certaine liberté de pouvoir le faire puis d'avoir la confiance de ton employeur de te permettre de le faire, moi je pense que ça rend les employés beaucoup plus impliqués et responsables aussi ».

Comme indiqué auparavant, cette responsabilité est attribuée aux employés qui sont considérés des bons éléments et il y en a parmi eux qui le voient comme une promotion, surtout lorsqu'ils viennent du département du service à la clientèle au

téléphone. Le travail hors ligne représente pour eux un stress plus gérable que celui qu'ils subissent au téléphone et à long terme un tremplin vers un avancement de carrière.

Le participant P8E2 indique dans le même ordre d'idées que les employés choisis pour faire partie de l'équipe des MSN doivent être qualifiés. La raison est que ce sont des éléments clés de la relation de la marque avec le client parce qu'ils sont en contact direct avec beaucoup de clients à la fois et qu'ils sont sur un médium extrêmement populaire et qui passe bien souvent sous la loupe du public et des médias. Il ajoute qu'il faut avoir des employés qui soient non seulement compétents dans le point de vue marketing, compétents d'un point de vue technique pour jouer sur les plateformes mais encore plus compétent d'un point de vue compréhension des procédures de commercialisation et vente, car ce sont des acteurs clés, ou le dernier maillon de la chaîne.

En effet, le dirigeant P12E1 indique que ses employés devaient avoir une certaine expérience et que l'entreprise choisissait les meilleurs agents pour travailler dans le domaine des MSN et qu'il y avait un grand nombre d'agents qui ont postulé lorsque des postes ont été ouverts au département, car ils considéraient cet emploi comme étant une promotion par rapport au service à la clientèle classique au téléphone et il pensait que ça ouvrait la porte à une carrière plus intéressante.

Le même participant met l'accent sur le fait que faire partie de l'équipe des MSN représente pour certains agents un accomplissement professionnel, en indiquant que :

« c'est un signe que c'est un bon employé, etc. donc tu vas pas passer huit heures de temps (au téléphone) avec les clients, des bons des mauvais, des clients fâchés, etc., mais plutôt tu vas passer (le temps de travail) à faire d'autres interactions par les médias sociaux. Ça ne devient pas la même

monotonie qu'au téléphone donc ça devient un avantage pour les employés, les faire avancer dans la compagnie».

Même dans le cas où il y a du recrutement de l'extérieur de l'entreprise, ce type de travail, avec ce qu'il offre de responsabilité, semble attirer des chercheurs d'emploi comme l'indique le participant P9E2:

« Clairement ça donne envie à (beaucoup de personnes) de rejoindre (notre entreprise) parce qu'au niveau carrière c'est très positif. Je sais qu'à la foire de l'emploi beaucoup de monde est arrivé pour aller voir les recruteurs, enfin les recruteurs m'ont envoyé un message (à travers les ressources humaines) en disant tu n'imagines même pas le nombre de personnes qui sont venues nous rencontrer pour le poste ».

Ce type de valeur augmente la loyauté de l'employé envers l'entreprise, car en aspirant à une carrière au sein de l'entreprise, l'employé démontre son attachement et son désir de rester à l'emploi, ce qui contribue à la performance de l'entreprise selon le modèle de Heskett *et al.* (1997).

5.1.2.2 L'expertise

Le choix des personnes qui feront partie des employés sur les MSN laisse place à une formation spécialisée qui leur est donnée, et qui représente aussi une sorte de valeur, car elle leur ramène une certaine expertise. En effet, le participant P1E2 indique que ces agents-là ont la chance de bénéficier d'une formation et d'un encadrement ce qui leur donne un peu plus de flexibilité au niveau de leur approche de travail sur les médias sociaux, car ils sont considérés comme des experts dans leur milieu de travail et aussi par leurs clients.

L'employé R2E2 avoue qu'il n'était pas un utilisateur des médias sociaux avant d'y travailler, et que ce genre de travail lui a permis effectivement d'apprendre de nouvelles choses en affirmant que :

« Bien moi je pense que j'ai eu une chance rare premièrement parce que moi dans ma vie personnelle je ne suis quasiment pas utilisateur des médias sociaux. Je ne suis pas du tout créateur, je suis très passif. Donc pour ça c'était gratifiant parce que ça m'a permis d'explorer quelque chose qui était nouvelle pour moi, en effervescence ».

L'aspect enrichissant du travail ne vient pas seulement de la formation et du suivi dont ces employés bénéficient, mais aussi de la nature même de leur emploi, qui n'est pas complètement balisé, et qui laisse place à la créativité et l'initiative. C'est ce qui affirme l'employé R3E1 en indiquant :

« Les clients posent des questions, des fois c'est très technique. On a la possibilité de faire des recherches, c'est enrichissant, c'est-à-dire ce n'est pas des problèmes récurrents, la variété de problèmes qu'on peut rencontrer sur les réseaux sociaux est beaucoup plus importante je pense que par téléphone ».

Son collègue le participant R3 de l'entreprise 1 semble bien d'accord avec lui et ajoute « On a la plupart des outils qui sont présents directement dans l'intranet pour pouvoir répondre aux questions alors que pour les médias sociaux ça reste parfois beaucoup de recherche sur Internet pour essayer de comprendre quelle est la source du problème ou avoir plus d'informations, c'est pas mal de recherche, c'est vrai que c'est enrichissant parce que ça nous permet aussi d'en apprendre plus sur les télécommunications. Quand je dis télécommunications je ne parle pas vraiment seulement du réseau et tout, mais plus par rapport aux équipements, les différents équipements, c'est vrai que c'est beaucoup plus enrichissant ».

La formation et l'acquisition des connaissances sont une valeur indéniable pour les employés que les MSN contribuent à générer

5.1.2.3 La motivation

La formation et l'expertise acquises à travers le travail dans le domaine des MSN font en sorte que les employés sont plus motivés et gagnent une certaine estime de soi de la part de la nature enrichissante du travail tant au niveau des connaissances qu'au niveau personnel et professionnel. Cette motivation, qui peut se décliner en fierté de travailler pour l'entreprise. En effet, le participant R2E2 indique que le fait de représenter la compagnie sur son profil personnel n'est pas une chose facile, car on associe sa personne à la compagnie, ce qui représente en soi la motivation derrière cet emploi.

Son collègue, le participant R3E2 explique aussi qu'il trouve que le travail dans le domaine des MSN est extrêmement valorisant et motivant, car l'entreprise te fait confiance à la représenter et à parler en son nom dans l'espace public.

Le participant P6E2, en sa qualité de dirigeant des employés de l'équipe des MSN de l'Entrepris 2 décrit cette estime de soi qui découle de leur travail ainsi :

« Une capacité de voir le fruit de notre travail plus concrètement parce que c'est quantifiable, parce qu'on voit les *like*, on voit les partages (...). Un sentiment de fierté (...) de voir que quand on rayonne sur les réseaux sociaux. Beaucoup de fierté puis des résultats concrets. Je peux dire que je suis fier de travailler pour (notre entreprise)».

Cette fierté et cette estime de soi impactent positivement la motivation des employés et représentent une valeur de grande importance pour les employés (Tormo-Carbó *et al.*, 2014). D'après le modèle de Heskett *et al.* (1997), cette motivation est classifiée sous l'item de la satisfaction des employés envers leur emploi, et apporte un effet positif sur la performance de l'entreprise.

Il semble ainsi que le travail dans le domaine des MSN apporte de la valeur aux employés et leur permet de se sentir favorisés et avantagés, et leur permet d'acquérir des connaissances et de l'expertise qui leur ouvre des portes d'avancement de carrière entre autres avantages.

Dans la prochaine section, je vais procéder à l'analyse des réponses des questionnaires des clients, pour valider si la dernière partie prenante partageait la vision de deux autres et si elle voit dans les MSN un outil créateur de valeur.

5.1.3 La création de valeur pour les clients

Tableau 5.3 Valeur créée pour les clients – Théorie et résultats

Objectif 3	Théorie	Entrevues	Groupe de discussion	Questionnaire
Valeur créée pour les clients	2 types de valeurs: 1.Valeur fonctionnelle: valeur apportée à travers les fonctions,les attributs et la conséquence de l'utilisation 2.Valeur hédonique: sentiment de gratification et de plaisir.	Valeur fonctionnelle	Valeur fonctionnelle	Valeur fonctionnelle et valeur hédonique

Au total, j'ai eu 748 réponses au questionnaire administré sur les clients des compagnies de télécommunications sans fil au Canada. Les clients de Fido représentent 23,13 %, Ceux de Rogers 17,51 %, les clients de Bell représentent 14,44 % et Telus 11,36 %.

Tableau 5.4 Répartition des participants par opérateur

Opérateurs	Pourcentage
Fido	14,44 %
Rogers	11,36 %
Bell Mobilité	9,36 %
Telus Mobilité	8,42 %
Videotron Mobile	5,75 %
Koodo Mobile	3,21 %
Virgin Mobile	2,54 %
Public Mobile	2,27 %

Puisque l'échantillon n'est pas représentatif de la population, on s'aperçoit que cette répartition ne représente pas la vraie répartition des parts de marché. Il reste que puisque la majorité des répondants sont des résidents du Québec, cela est compréhensible surtout avec la part de marché de Videotron Mobile.

Plus que la moitié des participants ont plus que 3 ans avec le même opérateur, alors que 29 % des participants ont entre 1 an et 3 ans avec le même opérateur.

Tableau 5.5 Classification des participants par durée d'abonnement

Durée de l'abonnement	Pourcentage
Plus que 3 ans	55,61 %
De 1 an à 3 ans	29,01 %
De 7 mois à moins qu' 1 an	7,89 %
Moins que 6 mois	7,49 %

Le groupe d'âge le plus représenté dans l'ensemble des participants est celui des 20 à 25 ans à 27,41 %, suivi par les 26 à 30 ans à 18,32 % et le groupe des 31 à 35 arrive troisième à 17,38 %.

Tableau 5.6 Répartition des participants par tranche d'âge

Tranche d'âge	Pourcentage
20 à 25 ans	27,41 %
26 à 30 ans	18,32 %
31 à 35 ans	17,38 %
41 ans et plus	14,44 %
36 à 40 ans	14,30 %
Plus que 40 ans	5,48 %
Moins de 20 ans	2,67 %

La majorité des participants ont un revenu de moins de 25.000 \$ par année, suivis par ceux dont le revenu est de 56.000 \$ et plus, et en troisième position ceux dont le revenu se situe entre 46.000 \$ et 55.000 \$.

Tableau 5.7 Répartition des participants par tranche de revenu annuel

Tranche de revenu	Pourcentage
Moins que 25.000 \$	38,50 %
56.000 \$ et plus	24,06 %
Entre 46.000 \$ et 55.000 \$	16,31 %
Entre 36.000 \$ et 45.000 \$	10,96 %
Entre 26.000 \$ et 35.000 \$	10,16 %

Finalement, 51,34 % des participants étaient des hommes et 48,66 % des femmes.

À la question numéro 3 qui demandait aux clients le moyen privilégié pour contacter leurs opérateurs pour une question commerciale (rabais, promotion), j'ai reçu ces réponses :

- 83,42 % : Appeler au centre de contact téléphonique
- 6,82 % : Utiliser le clavardage en ligne

- 3,74 % : Envoyer un courriel
- 0,94 % : Poster un message sur les MSN

Il s'avère selon ces résultats qu'une majorité de clients préfèrent toujours utiliser le téléphone afin de contacter les opérateurs. Au total, 11,50 % disent préférer les contacts à travers internet, avec moins de 1 % qui considèrent les MSN comme l'option préférée pour entrer en contact avec l'opérateur. Ce résultat démontre que les clients sont assez conservateurs à ce niveau et une première conclusion qu'on peut tirer est que les MSN reste pour eux un moyen de divertissement plus qu'un outil de contact du moins au niveau professionnel.

À la question numéro 4 qui demandait la raison pour laquelle les clients choisissent ce moyen de contact pour contacter leurs opérateurs, j'ai reçu les réponses ci-dessous. Il est à noter que cette question permettait des choix multiples, ce qui fait qu'un même client peut choisir deux raisons ou plus. Ainsi, le total des pourcentages des choix par raison dépasse le 100 %.

- Le centre de contact client

Efficacité (Capacité de négociation, résolution du problème...) : 60 % qualifient l'utilisation des centres de contact client d'efficace. L'efficacité représente pour eux la raison pour laquelle ils choisissent ce moyen de contact.

Contact humain (confiance, relation professionnelle client-compagnie...) : 42,25 % des clients pensent que le contact humain est une raison importante qui les incite à choisir l'appel téléphonique pour contacter l'opérateur des télécommunications sans fil afin de discuter de l'aspect commercial de leur relation.

Gain de temps (disponible en tout temps, durée d'attente restreinte...) : 29,19 % des clients considèrent que l'utilisation de l'appel au centre de contact leur fait gagner du temps plus que n'importe autre moyen de contact.

Sécurité et confidentialité (Par rapports aux données personnelles) : 8,22 % pensent que ce moyen offre le plus de protection pour leurs données personnelles et c'est pour cela qu'ils le choisissent.

- Le clavardage en ligne

Gain de temps (disponible en tout temps, durée d'attente restreinte...) : 88,23 % des répondants qui ont choisi le clavardage en ligne comme moyen de contact privilégié pour les questions commerciales le font, car ils pensent que c'est le moyen le plus rapide et disponible pour le faire.

Efficacité (Capacité de négociation, résolution du problème...) : 21,56 % des clients pensent que l'efficacité du clavardage en ligne est une raison importante qui les incite à le choisir pour contacter l'opérateur des télécommunications sans fil afin de discuter de l'aspect commercial de leur relation.

- Envoyer un courriel

Gain de temps (disponible en tout temps, durée d'attente restreinte...) : 78,57 % des clients choisissent d'envoyer un courriel pour contacter l'opérateur de télécommunications sans fil afin de discuter d'un aspect commercial parce qu'ils pensent que c'est le moyen le plus disponible et qui ne comporte pas théoriquement un délai d'attente, car on envoie le courriel et on passe à autre chose jusqu'à la réception d'une réponse.

- Poster un message sur les MSN

Efficacité (Capacité de négociation, résolution du problème...) : 57,14 % des répondants qui ont choisi d'utiliser les MSN le font, car ils considèrent que c'est un moyen efficace pour résoudre les problèmes.

Gain de temps (disponible en tout temps, durée d'attente restreinte...) : le même nombre, soit 57,14 % des clients le font, car c'est un moyen disponible en tout temps et qui ne demande pas beaucoup d'attente avant d'avoir une réponse.

À la question 5 semblable à la question 3, qui demandait aux répondants de choisir exclusivement un moyen de contact privilégié pour avoir du soutien, soit de nature technique ou qui porte sur la facturation, voici les réponses que j'ai reçues :

- Appeler le centre de contact téléphonique : 86,76 % des clients privilégient ce moyen pour avoir de l'assistance technique ou qui porte sur la facturation (soit 3,34 % de plus que pour les questions à aspect commercial)
- Utiliser le clavardage en ligne : 6,55 % des répondants choisissent d'utiliser ce moyen pour avoir du soutien
- Envoyer un courriel : 4,28 %
- Utiliser les MSN : 1,20 %

Encore une fois, les MSN se démarquent par un taux extrêmement faible d'adeptes parmi les clients lorsqu'il est question de solliciter du soutien de la part des opérateurs, quoique légèrement plus important que celui dans le cas de contact pour avoir une promotion ou une offre commerciale, qui était de 0,94 %.

À la question numéro 6 qui demandait la raison pour laquelle les clients choisissent tel ou tel moyen de contact pour contacter leurs opérateurs pour solliciter du soutien en général, j'ai reçu les réponses ci-dessous. Il est à noter que cette question, comme c'est le cas pour la question numéro 4, permettait des choix multiples, ce qui fait qu'un même client peut choisir deux raisons ou plus. Ainsi, le total des pourcentages des choix par raison dépasse le 100 %.

- Le centre de contact client

Efficacité (Capacité de négociation, résolution du problème...) : 63,79 % indiquent que la raison première de l'utilisation des appels téléphoniques pour rejoindre son opérateur de téléphonie cellulaire pour avoir du soutien est l'efficacité de l'outil. Ceci est compréhensible surtout dans le cas de support technique lorsqu'on a besoin d'une aide immédiate et de vive voix afin de suivre des étapes de dépannage par exemple.

Contact Humain (Confiance, relation professionnelle client-compagnie...) : 34,67 % des répondants qui ont choisi l'option d'appeler au centre de contact client par téléphone pour avoir du soutien expliquent leur choix par le fait que ce moyen permet d'interagir de vive voix avec un humain, ce qui d'après eux permet d'avoir une relation de confiance et de qualité professionnelle.

Gain de temps (Disponible en tout temps, durée d'attente restreinte...) : 29,25 % des clients indiquent préférer d'utiliser le téléphone afin de contacter les opérateurs pour avoir du soutien à cause que c'est un moyen qui offre de la flexibilité et que c'est moyen rapide pour avoir de l'aide.

- Le clavardage en ligne

Gain de temps (Disponible en tout temps, durée d'attente restreinte...) : 61,54 % des clients qui utilisent ce moyen de contact le font, car c'est un moyen disponible en tout temps et qu'il n'existe pas de délai d'attente important avant d'avoir du soutien.

Efficacité (capacité de négociation, résolution du problème...) : 38,46 % des répondants qui indiquent utiliser le clavardage pour avoir du soutien de la part de l'opérateur parce que c'est moyen efficace pour résoudre les problèmes.

- Envoyer un courriel

Gain de temps (Disponible en tout temps, durée d'attente restreinte...) : 59,37 % des répondants indiquent préférer l'utilisation du courrier électronique afin de solliciter du soutien de la part de leurs opérateurs, car ils pensent que c'est le moyen qui assure le plus de flexibilité et le moins de temps d'attente.

Efficacité (Capacité de négociation, résolution du problème...) : 31,25 % des clients indiquent choisir le courriel, car c'est un moyen efficace pour résoudre les problèmes. Un client indique en effet que c'est plus rassurant d'avoir une preuve écrite dans le cadre d'un différent à propos d'une facture.

Sécurité et confidentialité (Par rapports aux données personnelles) : 15,62 % sont persuadés que ce moyen offre plus de sécurité et de confidentialité ce qui assure une meilleure protection pour leurs données personnelles.

- Poster un message sur les MSN

Gain de temps (Disponible en tout temps, durée d'attente restreinte...) : 66,66 % des répondants indiquent avoir choisi les MSN comme moyen de contact favori pour avoir du soutien, car ils pensent que c'est le moyen le plus flexible.

Efficacité (capacité de négociation, résolution immédiate de la situation) : 44,44 % des répondants qui disent préférer poster un message sur un SNS choisissent ce moyen pour avoir du soutien, car ils pensent que c'est le moyen le plus efficace

Sécurité et confidentialité (Par rapports aux données personnelles) : 33,33 % des répondants optent pour ce moyen, car ils pensent qu'il assure plus de sécurité et de confidentialité pour leurs données personnelles.

La question 7 qui se voulait une question filtre pour le reste du questionnaire a eu pour but de diviser le groupe des répondants en deux sous groupes : ceux qui utilisent les MSN et ceux qui ne le font pas.

En effet, 90,91 % des répondants ont indiqué qu'ils utilisent les MSN, contre 9,09 % qui disent ne pas le faire.

À travers les réponses à la question numéro 8, j'ai pu savoir que parmi les utilisateurs des MSN, 83,09 % utilisaient ces technologies plusieurs fois par jour, 12,94 % le font plusieurs fois par semaine, alors que le dernier groupe de 3,97 % disent l'utiliser seulement quelques fois par mois.

La question numéro 9 demandait aux répondants d'indiquer les types de valeurs procurées par l'utilisation hypothétique des MSN pour interagir en général avec les opérateurs des services sans fil. La question permet aux répondants de choisir un type ou plus de valeur. J'ai par la suite classé les différents types de valeurs sous des grands thèmes de valeur, ce qui a donné le tableau suivant avec ces résultats :

Tableau 5.8 Thèmes – Types de valeurs pour les clients

Thème de valeur	Pourcentage
Flexibilité	57,20%
Plaisir	18,24%
Apprentissage	17,65%
Aucun avantage	11,62%

Le thème de la flexibilité inclut : le gain de temps et l'accessibilité à travers les appareils mobiles. Alors que le thème du plaisir inclut : correspond à mes habitudes

et service personnalisé plus gratifiant. Le thème de l'apprentissage fait référence à l'apprentissage de nouvelles connaissances à travers les interactions sur les MSN.

Malgré que la question numéro 9 demandait seulement les types d'avantages procurés par l'utilisation des MSN afin d'interagir avec l'opérateur, plus qu'un dixième des participants a utilisé l'option « Autre » afin d'exprimer leur désaccord vis-à-vis de l'idée même de cette utilisation en incluant des commentaires comme suit :

- Passe-temps seulement
- Je n'utiliserais jamais les MSN pour contacter mon opérateur
- Je ne le ferais jamais sur les MSN

Voici le tableau détaillé des types de valeurs avec les résultats pour chaque type de valeur et le pourcentage des clients qui associent ce type de valeur à l'utilisation des MSN pour interagir avec les opérateurs :

Tableau 5.9 Sous thèmes - Types de valeurs pour clients

Type de valeur	Pourcentage
Accessibilité à travers les appareils mobiles	31,32%
Gain de temps	25,88%
Apprentissage à travers les échanges	17,65%
Aucun avantage	11,62%
Correspond à mes habitudes	11,62%
Service personnalisé plus gratifiant	6,62%

On peut donc déduire que dans le cas où les clients utiliseraient les MSN afin d'interagir avec les opérateurs de télécommunications sans fil, 31,32 % parmi eux le feraient principalement parce que les MSN sont disponibles en tout temps avec la mobilité accrue des appareils connectés sur internet. 25,88 % des clients ont aussi souligné que les MSN ont le potentiel de contribuer dans la rapidité du service, car elles ne comporteraient pas du temps d'attente avant d'avoir l'information voulue.

Cette flexibilité ou convivialité relève de l'une des valeurs utilitaires qui est celle de l'accommodement qui réfère au degré de simplicité d'utilisation et le gain de temps. Les clients qui s'intéressent à cette valeur sont préoccupés par la réalisation de leurs objectifs d'une manière rapide et efficace (Childers *et al.*, 2002)

17,65 % des clients ont souligné l'importance du facteur de l'apprentissage à travers les échanges sur les MSN sur la décision d'une utilisation probable de ces technologies dans le cadre de la relation avec les opérateurs. L'apprentissage arrive en troisième position des thèmes de valeur après celui de la flexibilité et du plaisir. L'apprentissage représente une sorte informationnelle de la valeur que Tormo-Carbó *et al.* (2014) qualifient comme un avantage dont les utilisateurs jouissent en obtenant ou en diffusant de l'information sur le Web.

Les deux derniers sous types de valeur composent le type du plaisir et totalisent 18,24 %. Un peu moins d'un cinquième des clients avance que ce type de valeur joue un rôle dans la décision probable d'utiliser les MSN dans les contacts avec les opérateurs. Le premier sous-type de valeur associé au thème du plaisir est celui de l'aisance de l'utilisation, car 11,62 % des clients indiquent qu'ils utiliseraient ces médias à cause qu'ils les utilisent habituellement ce qui élimine tout effort d'apprentissage et rend la décision de les utiliser plus naturelle et directe.

Le deuxième type de valeur associée au thème du plaisir ou hédonique est celui d'avoir un service personnalisé donc plus gratifiant pour l'utilisateur qui se fait par exemple répondre dans son post dans le cas de Facebook ou en mentionnant son pseudo dans le cadre de Twitter, et ce, en se faisant répondre à sa question dans cet espace public, ce qui procure ce sentiment de plaisir lié à un service dédié à sa personne.

À travers la question 10, on a posé la question sur les inconvénients liés à l'utilisation des MSN ce qui se traduit par une non-valeur pour les clients. Cette question était

formulée ainsi: « Comme usager des médias sociaux, quel type de lacunes pensez-vous que l'usage des médias sociaux pour contacter votre opérateur comporterait? », ce qui a donné les résultats suivants :

Tableau 5.10 Types de désavantages associés à l'utilisation des MSN

Type de désavantage	Pourcentage
Atteinte à la confidentialité	45,00%
Inefficacité	39,71%
Perte de temps - Service lent	21,18%
Utilisation compliquée	9,71%
Non adapté aux contacts professionnels	9,56%

Une légère majorité des clients a indiqué avoir des craintes relatives à la confidentialité, et ce, à 45 % des réponses. Les clients indiquent donc que la barrière la plus importante à la décision de l'utilisation de ces médias pour contacter les opérateurs est reliée à leurs inquiétudes relatives à la divulgation possible de leurs données personnelles sur les MSN, ou le piratage de leurs comptes des MSN, comme indiqué dans plusieurs commentaires des clients.

En deuxième position, les clients reprochent aux MSN d'être inefficaces pour expliquer le fait qu'ils ne les utiliseraient pas dans le cadre des interactions avec les opérateurs, et ce, à 39,71 %. Les clients indiquent à travers quelques-uns des commentaires que les MSN ne sont pas efficaces dans le cadre de ces interactions et que si on aimait résoudre un problème ou avoir une information, le téléphone demeure le moyen le plus efficace, ce qui confirme les résultats précédents.

Par la suite, on retrouve le fait de la lenteur de service comme une barrière à l'utilisation de ces outils à 21,18 %. Au contraire, comme exemple, 88,23 % des clients qui ont choisi le clavardage en ligne comme moyen privilégié pour avoir du service à la clientèle ont associé ce moyen au gain de temps relatif à la rapidité

d'obtenir une réponse. Le fait qu'un message sur le MSN se retrouve parmi des dizaines d'autres messages peut en effet ralentir le service aux yeux des clients qui sont tentés alors de choisir des moyens plus personnalisés et rapides.

La portion extrêmement faible des clients qui indiquent utiliser les MSN dans leurs interactions avec les opérateurs peut être attribuable à plusieurs facteurs. Le fait que les clients des deux entreprises sujets de l'étude forment moins que 10 % des répondants en est peut être pour quelque chose.

5.1.4 Conclusion

Nous avons à travers cette section répondu à la première question de recherche, à savoir dans quelle mesure l'utilisation des MSN génère-t-elle de la valeur pour les trois parties prenantes dans le cas des deux entreprises sujets de l'étude. En effet, on s'aperçoit à travers les résultats analysés dans les sections précédentes qu'il existe de la valeur générée pour les entreprises et leurs employés, et ce, sous diverses formes. Par contre, la troisième partie prenante, constituée des clients, semble voir dans les MSN un moyen d'interaction qui n'est pas adapté aux échanges avec les entreprises avec qui ils font affaire et privilégie encore les autres moyens de communication plus classiques pour cet objectif. Je reviendrais sur ces résultats dans le prochain chapitre consacré aux discussions des résultats. À travers la prochaine section de ce chapitre, je vais essayer de répondre à la deuxième question de recherche, qui essaye de déterminer si la valeur perçue par l'entreprise et ses employés peut contribuer à ce que la démarche de l'entreprise qui vise la détention d'un avantage concurrentiel soit une démarche fructueuse.

5.2 Quelle valeur et quel type d'avantage concurrentiel?

Au début de cette section, il est essentiel de rappeler que le modèle de Porter de la chaîne de valeur a été adopté dans cette étude, et il a été expliqué que l'auteur a souligné la nécessité de la création de valeur pour l'entreprise afin d'aspirer à détenir un avantage concurrentiel, et ce en accomplissant des activités au sein de la chaîne de valeur de façon meilleure que la concurrence, ou en engageant moins de coûts (Porter, 1985, p. 34). La validation de ce modèle demande normalement une observation d'une évolution dans le temps entre deux instants t_1 et t_2 de la situation concurrentielle de l'entreprise et l'impact de l'utilisation des MSN sur ladite situation, en arrivant à isoler l'amélioration de la situation concurrentielle qui est due à l'utilisation des MSN. Néanmoins, dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes basés sur les propos des dirigeants des entreprises et les quelques chiffres qu'ils ont indiqués afin de s'avancer pour indiquer qu'il existe un avantage par rapport à la concurrence qui découle de la valeur créée grâce aux MSN. Je pense que lorsque le top management des deux entreprises s'exprime sur le fait que cette valeur contribue à ce que leurs entreprises performant et les aide à être meilleur que la concurrence, il faut s'attarder dessus et en prendre note.

Ainsi, on a pu constater l'existence des aspects plus ou moins quantifiables de la valeur, dont quelques-uns ont été présentés dans les sections précédentes. Ces aspects sont mis en évidence à travers des données chiffrées qui ont été communiquées dans le cadre des entrevues individuelles avec les dirigeants des entreprises. Ces derniers indiquent bien qu'il y a un avantage concurrentiel grâce à l'utilisation des MSN et la valeur qui en découle.

5.2.1 L'avantage concurrentiel pour l'entreprise 1

Comme expliqué par Porter (1985), l'avantage concurrentiel peut découler soit de la réduction des coûts dans l'exécution des activités stratégiques, ou en effectuant ces activités qui constituent la chaîne de valeur d'une meilleure façon que les concurrents. Les dirigeants de l'entreprise 1 ont été presque unanimes pour dire que l'utilisation des MSN dans le cadre des activités de service et de soutien contribue à baisser les coûts de ces activités. L'apport des MSN au niveau du support en terme de baisse de coût est chiffrable et réel d'après ces dirigeants et démontre que leur décision de miser le plus sur le libre service ou l'auto service (le client effectue des démarches pour résoudre le problème sans solliciter nécessairement les employés de l'entreprise) qui était une décision stratégique prise lors du démarrage des activités de l'entreprise était judicieuse. L'effet des MSN sur la chaîne de valeur de l'entreprise 1 réside donc dans la partie service, et plus précisément dans les domaines du service à la clientèle et l'entraide client, comme l'illustre la figure suivante :

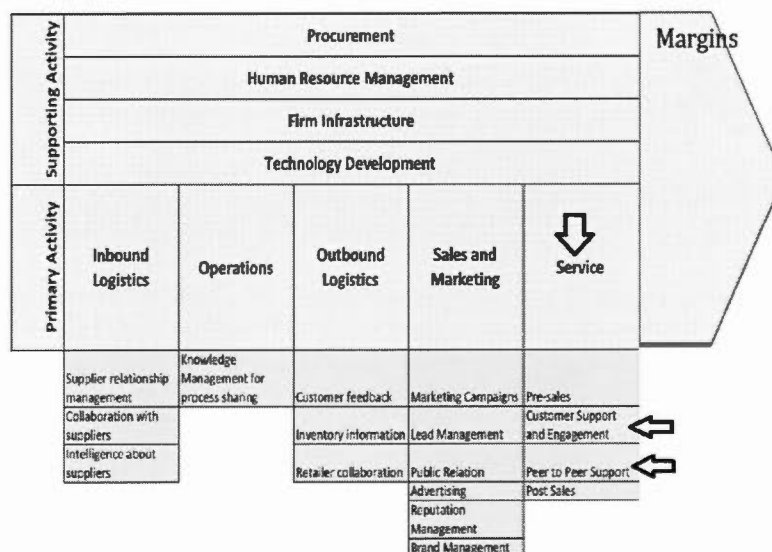


Figure 5.3 L'effet des MSN sur la chaîne de valeur – Cas entreprise 1

Source : Singla et Apoorv (2015, p. 91)

L'utilisation des MSN a en effet permis d'étendre cette vision vers les nouvelles technologies interactives, alors que le libre service se limitait auparavant au système téléphonique automatisé ou au site internet de la compagnie. Le fait qu'une grande partie de la clientèle de cette compagnie est jeune et généralement à l'aise avec les technologies sociales a facilité la tâche.

Le participant P3E1 illustre l'intérêt de son entreprise dans ces technologies dans le but de réduire les coûts opérationnels et indique en répondant à la question des objectifs derrière l'utilisation des MSN que la compagnie travaille dur pour contrôler ses coûts, et il est vital pour eux de chercher des opportunités de réduire les coûts d'exploitation, afin d'être capable de fournir des forfaits abordables et attrayants aux clients.

Un autre dirigeant qui est le participant P7E1 avait indiqué qu'il pensait que l'avantage concurrentiel qu'ils ont été capables de créer à travers les médias sociaux se reposait effectivement sur l'aspect de soutien et de service pour les clients. Il souligne à ce niveau la contribution immense de la communauté en ligne de leur marque en indiquant que cet outil leur a permis de réaliser des économies d'échelles sur les coûts d'acquisition de clients avec un programme spécifique de référence de nouveaux clients par les anciens.

Ce dirigeant ajoute que l'entreprise réalise aussi des économies considérables à travers la base de clients experts et fidèles offrent du support aux autres clients. Ainsi, le responsable P7E1 estime que la capitalisation sur le soutien aux clients à travers les MSN, et plus spécifiquement la communauté, a permis à son entreprise de se démarquer de ses concurrents, et d'être en position avantageuse par rapport à eux. Le participant P10E1 indique en parlant du succès de son entreprise à ce niveau que les économies enregistrées par son entreprise peuvent se chiffrer en millions de dollars, et proviennent principalement de l'innovation et des économies enregistrées sur le

service aux clients. Cette communauté semble donc avoir permis à l'entreprise de réaliser des économies de taille sur les coûts à avoir un énorme impact sur la loyauté des clients, ce qui l'aide à faire vivre à ses clients une expérience agréable lorsque vient le temps pour eux d'entrer en contact avec elle pour solliciter de l'aide, au point d'avoir des clients qui « travaillent » pratiquement pour elle et qui la défendent si l'opportunité se présente.

Le participant P10E1 précise en effet que l'entreprise 1 a pu développer des génies de son service qui ne sont pas des employés, mais qui sont des clients, ce qui fait que c'est un mode opérationnel où des clients servent d'autres clients. Contrairement à d'autres compagnies qui s'engagent à 100 % dans les interactions et les échanges, ce qui fait en sorte que les employés se trouvent à faire face aux clients dans un modèle classique de service à la clientèle, l'entreprise 1 a pu développer un groupe de clients en leur donnant du support, des outils, et en les écoutant et en leur donnant des réponses à leurs besoins.

Ainsi, d'après ce participant, ces clients sont devenus des défenseurs de la marque et ce sont ces clients qui répondent aux questions des clients et qui défendent l'entreprise. Ce dirigeant conclut en indiquant qu'il pense que cela représente la façon que l'entreprise 1 a pu se démarquer de ses concurrents parce qu'elle a pu bâtir un modèle de service unique en se basant sur les MSN qui lui a permis d'avoir l'une sinon la meilleure communauté en ligne de tous les opérateurs au Canada, et que l'impact de cette communauté est assez considérable sur les coûts opérationnels.

Le participant P10E1 qualifie ces clients qui sont sur la communauté pour aider les autres clients, et qui aide l'entreprise à se démarquer, à cumuler de l'intelligence collective et à réduire les coûts de soutien en indiquant ceci :

« nous avons eu ces supers utilisateurs qui fournissaient l'essentiel des réponses aux questions des autres clients de sorte qu'ils n'étaient pas

seulement de grands admirateurs de (notre entreprise), qu'ils nous recommandaient sur leurs réseaux sociaux qu'ils soient en ligne ou hors ligne, mais ils étaient également les clients avec une mission pour aider d'autres clients, que cette activité était leur passe-temps favori, qu'ils sont des experts de la technologie, mais la véritable contribution est que chacun d'entre eux, passe aux alentours de 15 heures par semaine dans cette communauté de (notre entreprise) ».

Quinze heures par semaine sont équivalentes à un employé à temps plein deux jours par semaine, si on multiplie ceci par le nombre de ces clients et on saura combien l'entreprise 1 économise seulement sur les heures de travail offertes gratuitement par ces clients. Il est inutile de dire que selon ce dirigeant, ceci est la moindre partie du gain réalisé par ces clients pour le compte de l'entreprise 1 et que la vraie valeur découle de l'intelligence collective que ces clients créent en offrant des informations de valeur inestimable pour les autres membres de la communauté et les visiteurs, des informations qui resteront et serviront plein d'autres clients des mois et des mois après.

En effet, comme indiqué auparavant, le dirigeant P10E1 nous apprenait que 99,6 % des visiteurs de la communauté de son entreprise sur internet trouvent leurs réponses sans même devoir poser de question, en remarquant que seulement 0,4 % ont dû poser une question. Et en plus, il nous informe que cette infime partie des visiteurs de la communauté en ligne a trouvé leur réponse en posant leurs questions. Cette communauté lancée depuis 4 ans fonctionne très bien selon ce dirigeant et apporte à l'entreprise divers types de valeurs et l'aide énormément à se positionner dans une position avantageuse comparée à ses concurrents.

Ce dirigeant du département social numérique de l'entreprise 1 étale quelques chiffres indicateurs de l'apport de ce média à l'entreprise en indiquant que l'entreprise a

constaté une augmentation du libre-service d'environ 15 % entre 2013 et 2014. En plus, le nombre d'utilisateurs qui participent activement dans la communauté en ligne a augmenté jusqu'à 72 % du total des utilisateurs inscrits pendant la même période, et le nombre de visites a aussi augmenté jusqu'à 42 %. Ce dirigeant indique que l'objectif que l'entreprise s'est fixé était lié à l'augmentation de l'entraide entre clients, ou le soutien par les pairs qui se traduit par le fait que les clients partagent des réponses auprès d'autres clients. Ce chiffre avait augmenté de 21 %, et ce, seulement dans les deux premiers mois de la période indiquée.

Ce dirigeant ajoute que les clients en quête d'assistance ont obtenu de l'aide dans un délai moyen de moins de 12 minutes parce que les clients experts se sont presque battus pour fournir la bonne réponse en premier pour qu'ils puissent obtenir plus de points de reconnaissance de la part des pairs et accéder ainsi à un niveau plus élevé. Cela a permis à la compagnie de réaliser des réductions massives dans les coûts de support à travers une réduction de 44 % des appels d'année en année pendant les deux dernières années.

Du point de vue de l'entreprise, l'utilisation des MSN s'est traduite ainsi par des réductions de coûts de service et de retombées économiques importantes qui en découlaient, et aussi de l'augmentation de la loyauté des clients. En effet, le dirigeant P3E1 précise que:

« Mais plus important encore, il a amélioré l'expérience du client au point que (notre entreprise) est maintenant, comme vous pouvez le voir le multiple gagnant du prix (Nom du prix), mais cela signifie que nous sommes la compagnie de télécoms favorite au Canada, nous sommes la compagnie avec la plus forte croissance et nous avons le plus haut taux de satisfaction et de bouche à oreille au niveau du pays par rapport à nos concurrents ».

Il ajoute aussi qu'au-delà de l'entraide entre pairs, cette communauté représente une mine de bonnes propositions de la part des clients, et que depuis sa création, la

compagnie a réalisé 74 idées proposées par les clients, parmi des centaines et des centaines dont regorge ce média.

Les MSN apparaissent donc, et ce, dépendamment de la stratégie suivie dans leur utilisation, comme une source de valeur de différentes natures, qui pourraient aider l'entreprise à se prévaloir d'un avantage concurrentiel. Les dirigeants de l'entreprise 1 attribuent aux médias sociaux de la valeur en relation avec le support des clients et la baisse des coûts de service, et estiment que cela avait joué un rôle majeur dans la réalisation de la performance de l'entreprise et de son succès par rapport à la concurrence. À partir de là, on peut déduire que ces dirigeants considèrent que la valeur créée à partir de l'utilisation des MSN dans le cadre du service client aide l'entreprise à réaliser un certain avantage concurrentiel.

5.2.2 L'avantage concurrentiel pour l'entreprise 2

Les dirigeants de l'entreprise 2 avancent qu'ils arrivent en utilisant les MSN à créer des synergies au niveau des activités de promotions et de publicités qui visent à projeter une image de marque jeune et à gagner en notoriété auprès du public cible. Ceci aiderait la jeune entreprise à augmenter sa part de marché et ses ventes ainsi qu'à améliorer sa performance, ce qui pourrait l'aider à obtenir un avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel qui peut exister en effectuant des activités créatrices de valeur reliées aux ventes et au marketing (voir figure 5.2) trouve selon des dirigeants de cette entreprise dans les MSN un des éléments qui y contribuent. En effet, la création et le maintien de connections avec les clients à travers les MSN comme les pages personnelles des ambassadeurs de la marque qui sont comme expliqués auparavant des étudiants qui la représentent sur le campus, ou à travers les pages de l'entreprise sur les MSN ou son blog, aide l'entreprise à réaliser son objectif lié à la notoriété et à l'image de marque.

Le dirigeant P6E2 met en évidence l'influence des MSN sur la création de cette relation de proximité et durable avec les clients en indiquant qu'il croit que les médias sociaux contribuent à créer une adhésion des clients à la marque qui est plus durable. En effet, il ajoute que selon des études internes, l'entreprise a découvert qu'un client qui passe par une bonne expérience sur les médias sociaux devient plus impliqué et va devenir plus loyal envers la compagnie, qu'un client qui a une bonne expérience client sur le téléphone. Ce dirigeant conclut qu'il y a une relation qui se crée sur les MSN qui est plus durable que celle qui se crée sur le téléphone.

Aussi, et tout comme l'entreprise 1, les dirigeants de l'entreprise 2 reconnaissent la valeur créée par les MSN dans le cadre du service et du support client. En effet, le participant P1E2 voit dans les MSN un outil de service à la clientèle qui contribue à diminuer le nombre d'appels aux centres de contacts clients, et indique que :

« Donc il y a beaucoup d'avenir que ça soit justement au niveau du support client, de la formation, de l'encadrement qui peut être donné. Ce sont des choses qui vont faire en sorte que ça va peut-être éviter au client de rappeler la compagnie ou de revenir en magasin (pour) poser des questions vu que c'est assez simple et jovial de le trouver sur la page Facebook finalement ».

Afin d'illustrer aussi le pouvoir de la synergie qui peut exister entre les MSN et le marketing, le même participant m'a indiqué que lorsque l'entreprise commandite des événements jeunes et branchés, ils arrivent à interagir avec ceux présents dans l'événement qui peut atteindre quelques centaines, alors que les MSN font vivre cet événement avant, pendant et après, et il m'indique pouvoir toucher des milliers de personnes sur les MSN, ce qui lui assure une couverture plus étendue et plus longue. L'entreprise compte donc sur les MSN pour amplifier l'effort marketing et relationnel créé par les activités de commandites et le perdurer afin de réaliser le plus possible d'impact de ces activités.

Le participant P2E2 avait insisté sur l'aspect opérationnel derrière la création de cette synergie en m'informant que l'entreprise 2 crée de plus en plus de contenus pour la page Facebook selon les campagnes de marketing en cours, alors qu'avant, la compagnie utilisait les mêmes visuels de la campagne publicitaire dans les pages de MSN. En plus, ce dirigeant indique que les activités promotionnelles se passent en continu sur les pages des MSN. Ces activités appelées de l'animation hors-campagne effectuées à longueur d'année offrent à l'entreprise une flexibilité énorme selon le dirigeant P2E2, car elles lui permettent de changer les messages et de les mettre à jour en réponse par exemple à une campagne d'un concurrent, mais le nombre de clients touchés par ces médias en comparaison avec les médias traditionnels est moins important.

Par ailleurs, et en réponse à la question de l'évaluation du retour sur investissement (ROI) des investissements dans les MSN, le participant P8E2 a indiqué que le retour sur investissement est assez intéressant. Il indique que l'investissement que l'entreprise 2 y met n'est pas énorme. En effet, Les personnes qui travaillent dans les MSN au sein de l'entreprise 2 forment des petites équipes, et ils travaillent très en proximité avec les autres équipes de marketing et de communication ce qui contribue à effectuer de l'optimisation. Conséquemment, étant donné le fait que les activités promotionnelles et commerciales sur les MSN soient interactives et innovatrices, les résultats enregistrés suite à des campagnes sur les MSN sont positifs et font en sorte que le ROI est intéressant pour l'entreprise. Le dirigeant P8E2 indique en effet que :

« Le retour sur investissement il est effectivement tangible, dans le fait qu'on ait des petits effectifs qui malgré tout nous permettent d'avoir une présence de marque remarquable ».

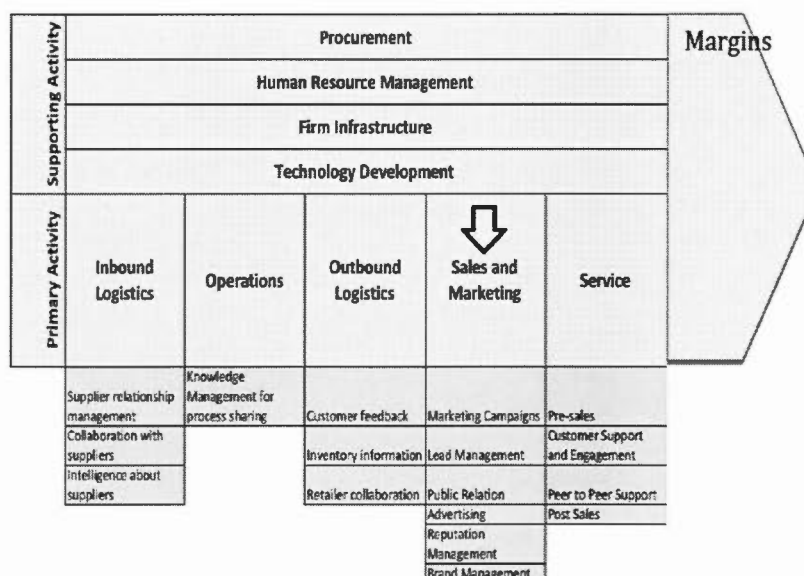


Figure 5.4 L'effet des MSN sur la chaîne de valeur – Cas entreprise 2

Source : Singla et Apoorv (2015, p. 91)

Ce dirigeant ajoute en invoquant une campagne de communication récente qui a été exclusivement véhiculée sur les MSN afin de souligner le rôle grandissant de ces médias dans les activités de marketing et de communications, ainsi que le potentiel économique de ces outils, en termes d'investissements en comparaison avec les résultats escomptés:

« Donc, je dirais si on prend des campagnes sur lesquelles on a véhiculé un message de marque, je citais tout à l'heure les dix années de distinction de (Notre entreprise), ça ce n'est pas un message qui est passé à la télé à la maison parce que ça serait beaucoup trop dispendieux donc on a choisi de le porter sur les médias sociaux. On a avec un budget ridicule réussi à atteindre une masse critique de plusieurs centaines de milliers de personnes. ».

L'entreprise 2 a effectué des études de marché pour calculer l'impact du projet pilote impliquant les MSN et les ambassadeurs de marque sur sa notoriété auprès des jeunes, car c'est en effet un indicateur de performance primordial pour eux, et les MSN occupent une place de choix dans le cadre de cette initiative développée par cette entreprise. Le participant P9E2 a mentionné que suite au déploiement du projet de l'utilisation des MSN en combinaison avec des activités sur les campus universitaires et des commandites d'évènements pour les jeunes, la notoriété de la marque auprès des jeunes a augmenté de 9 % en trois mois.

En effet, ce dirigeant croit que les MSN est le véhicule de choix qui aiderait l'entreprise à se départir de son image vieille reliée à sa compagnie mère, ce qui pourrait contribuer à ce que l'entreprise améliore sa position concurrentielle. Il faut souligner que l'augmentation de la notoriété de la marque et l'amélioration de son image sont des éléments primordiaux pour l'augmentation de sa part de marché ce qui peut consolider sa performance et pourrait l'aider à détenir un avantage concurrentiel.

Sauf qu'en posant une question relative aux retombées à long terme de l'utilisation des MSN par l'Entreprise, et plus spécifiquement sur la possibilité qu'ils puissent contribuer à un possible avantage concurrentiel, le responsable P2E2 a répondu :

« Mais c'est très difficile je pense, à ce que le client aille au-delà de sa facture mensuelle, au-delà de ses problèmes techniques parce qu'il y en a quasiment toujours dans la vie d'un client mobile et aller créer un attachement et ça c'est à la marque de le déterminer quel qu'il soit».

Le participant pense ainsi qu'une telle relation est difficile à atteindre, mais qu'elle reste un objectif de l'entreprise à travers l'utilisation des MSN dans le cadre du CRM, et que ce sont les efforts de l'entreprise qui pourrait éventuellement faire en sorte que le client s'attache à l'entreprise au lieu de voir les MSN comme un simple outil pour avoir de

l'assistance comme d'autres. Pour l'entreprise 2, l'utilisation des MSN se fait donc dans le cadre d'objectifs de notoriété et de gain de part de marché, ce qui représente un stade important dans la quête d'un élément favorisant l'obtention d'un avantage concurrentiel, tant au niveau promotionnel qu'au niveau du support client. Ainsi, les dirigeants semblent être sûrs que cela est en train de se réaliser et c'est juste une question de temps avant que les MSN soient un pilier à part entière dans la stratégie CRM et la favorisation des gains qui peuvent augmenter les flux de trésorerie et aider l'entreprise à détenir un avantage concurrentiel.

5.3 Conclusion

L'analyse des données de la recherche indique donc que l'utilisation des médias sociaux numériques par les deux entreprises du marché des télécommunications sans fil crée de la valeur pour deux des trois parties prenantes. Les clients pour leur part voient dans cette utilisation une source de valeur en même temps qu'une source de non-valeur, mais ne considèrent pas que c'est un outil adéquat pour interagir avec les entreprises du marché. Cette valeur dont on a pu cerner les types et les aspects semble contribuer à une meilleure situation de l'entreprise par rapport aux concurrents, et ce, à partir des rétroactions des dirigeants des deux entreprises. Ainsi, je peux dire que les dirigeants des entreprises étudiés considèrent que l'utilisation des MSN dans le cadre de diverses activités de CRM pourrait aider l'entreprise à détenir un avantage concurrentiel.

CHAPITRE VI

CONCLUSION ET DISCUSSION

Bien que les MSN attirent de plus en plus les entreprises qui essayent de bâtir une relation étroite et durable avec leurs clients et de réaliser des gains multiples en collectant des données sur le comportement des clients et en interagissant avec les clients sur ces médias, il semble que ce sujet soit encore peu documenté (Bekmamedova et Shanks, 2014; Singla et Apoorv, 2015). Mon étude vient apporter une contribution, bien que modeste, à la recherche sur l'apport des médias sociaux au niveau de la création de valeur et leur contribution éventuelle dans la détention d'un avantage concurrentiel à travers la valeur créée. Puisque ce dernier aspect n'a pas été abordé de façon quantitative, une des pistes futures de recherche réside dans l'étude de la contribution de l'utilisation des MSN dans la détention d'un avantage concurrentiel tangible et chiffrable.

6.1 Conclusion de la recherche

Le mémoire avait comme objectif de valider si les parties prenantes des deux entreprises du marché de télécommunications sans fil au Canada considèrent les MSN comme un moyen de création de valeur à travers leur utilisation dans le cadre de la gestion des relations avec les clients. J'ai proposé dans mes hypothèses que les médias sociaux créent de la valeur pour l'entreprise, pour ses employés et ses clients,

et que chacune des parties prenantes estime que l'utilisation des MSN dans le cadre du CRM est une source de divers types de valeur, et que dans le cas de l'entreprise, ceci pourrait l'aider à détenir un avantage concurrentiel.

Tout au long de cette recherche, j'ai ainsi tenté de clarifier les relations entre les MSN comme une nouvelle technologie et le CRM comme une TI bien établie et l'importance de la combinaison des deux types de technologies pour donner naissance au SCRM (Andriole, 2010). J'ai aussi essayé d'expliquer l'importance stratégique que revêtent le SCRM et les types de valeurs qui en découlent suivant la vision de Porter de la valeur, ainsi que l'influence possible sur la chaîne de valeur de l'entreprise, ce qui peut aider l'entreprise dans sa quête d'un avantage concurrentiel. Les notions de relations avec la clientèle, de médias sociaux numériques, de valeur, de richesse, de stratégie et d'avantage concurrentiel ont été discutées et les travaux académiques qui ont été entrepris pour discuter les divers types de relations qui les lient ont été en partie exposés.

On a pu valider à travers ce travail que les MSN sont utilisés de plus en plus par les entreprises comme un moyen de contact et de maintien de la relation avec les clients, un outil marketing et un outil de soutien. Il y a des entreprises qui innovent et essayent de créer de nouvelles façons d'interagir avec les clients et de rendre ceci économiquement rentable, alors que d'autres sont plutôt des suiveurs et le font parce que d'autres entreprises le font (Bornhofen, 2012). Les MSN ont une grande capacité de modifier les relations humaines, augmenter l'étendue et la variété des relations que les individus et les entreprises peuvent avoir, et contribuer à résoudre des problèmes d'affaires (Tormo-Carbó *et al.*, 2014). Cette étude a permis de valider le dernier point. Les MSN sont donc un multiplicateur du capital social et favorisent la création de valeur (Tormo-Carbó *et al.*, 2014). En effet, Les MSN peuvent être utilisés dans presque toutes les activités liées à la chaîne de valeur de l'organisation (Singla et

Apoorv, 2015), ce qui implique leur importance stratégique et leur possible effet sur la possibilité de détenir un AC.

6.2 Contribution de la recherche et discussion

6.2.1 Contribution de la recherche

La première contribution de cette étude est d'avoir combiné deux modèles qui traitent de la création de valeur. Le premier est le modèle de la hiérarchie de valeur de Woodruff (1997, p. 142) qui présente les divers types de valeur reçues par l'individu ainsi que les genres de satisfaction que chacune des valeurs procure. Le deuxième modèle utilisé est celui de la chaîne de bénéfice de la valeur de Heskett *et al.* (1997, p. 12) qui établit une relation entre la satisfaction des employés et des clients des valeurs procurés par les capacités en TI de l'entreprise, et la performance de l'entreprise.

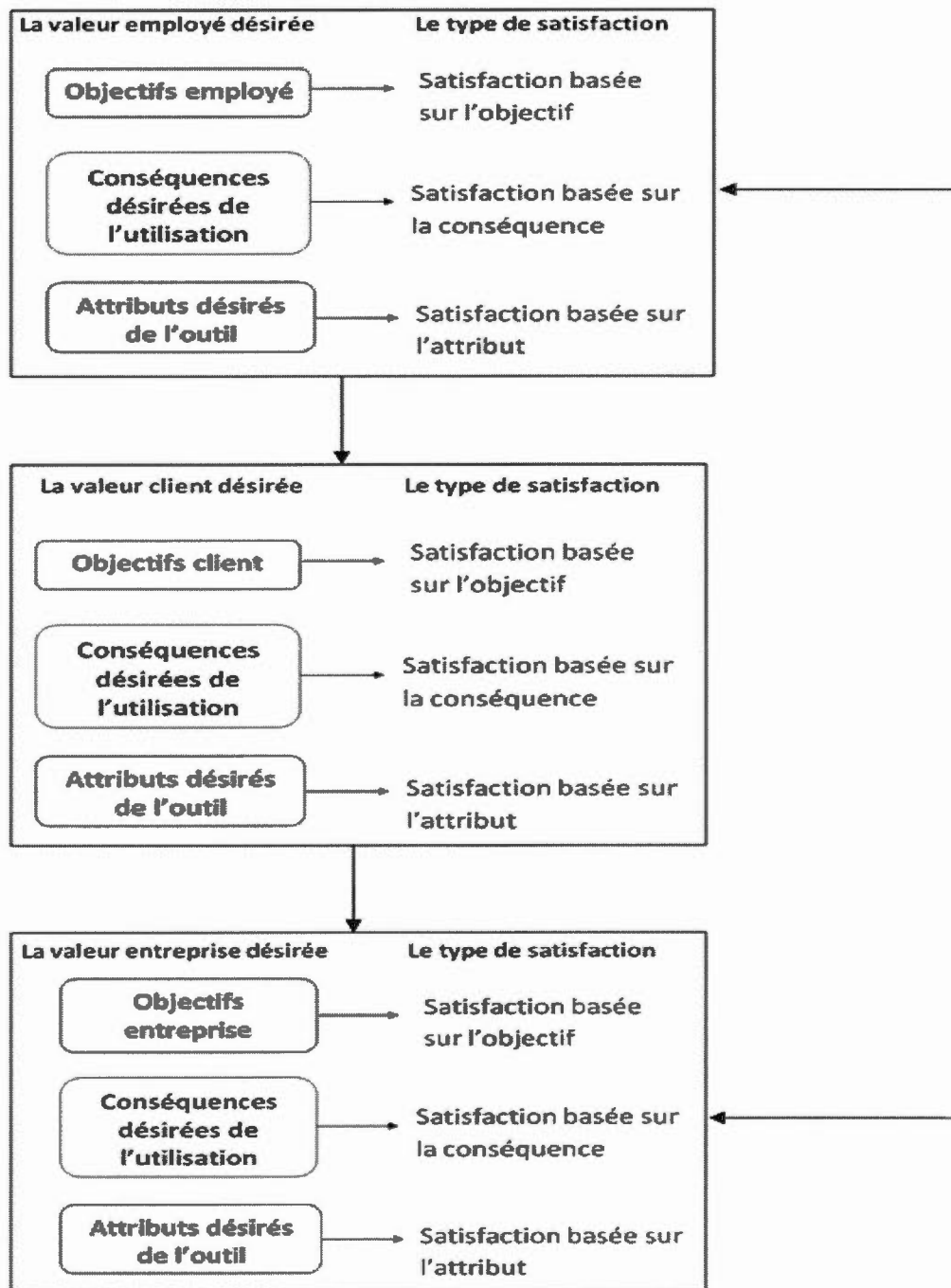


Figure 6.1 Les modèles de Heskett *et al.* (1997) et de Woodruff (1997)

La deuxième contribution de cette recherche est représentée par le modèle dans la page suivante, qui est modifié du modèle précédent, à la lumière des résultats de ma recherche. En effet, dans le modèle original de la chaîne de bénéfice de la valeur de Heskett *et al.* (1997, p. 12), et pour expliquer la performance supérieure d'une firme, les auteurs avancent que les employés satisfaits et habiles arrivent à bien servir les clients qui perçoivent alors une valeur supérieure. Ces clients satisfaits à leur tour par cette expérience client vont alors récompenser l'entreprise en demeurant fidèles et en répétant l'achat et en référant de nouveaux clients.

Les résultats de ma recherche indiquent que l'entreprise, qui est en quête de performance et d'opportunités économiques avantageuses, a commencé à utiliser les MSN afin de fidéliser les clients et de leur offrir une meilleure expérience. Des employés recrutés et choisis pour cette tâche ont reçu de la formation et un statut meilleur que celui d'agents de centre de contact téléphonique ordinaire, ce qui a par le fait même amélioré leurs compétences et contribué à leur satisfaction envers l'employeur.

Ceci améliore la qualité de leur travail et fait en sorte qu'ils offrent un meilleur service aux clients, qui sont satisfaits par ce service. L'entreprise reçoit en contrepartie la loyauté de ces clients satisfaits, et améliore sa performance en terme de coûts et de gains. Les employés quant à eux obtiennent l'assistance et l'appréciation de ces clients satisfaits et loyaux. Les flèches du modèle représentent les échanges entre les parties prenantes en termes de résultat de la perception de la valeur.

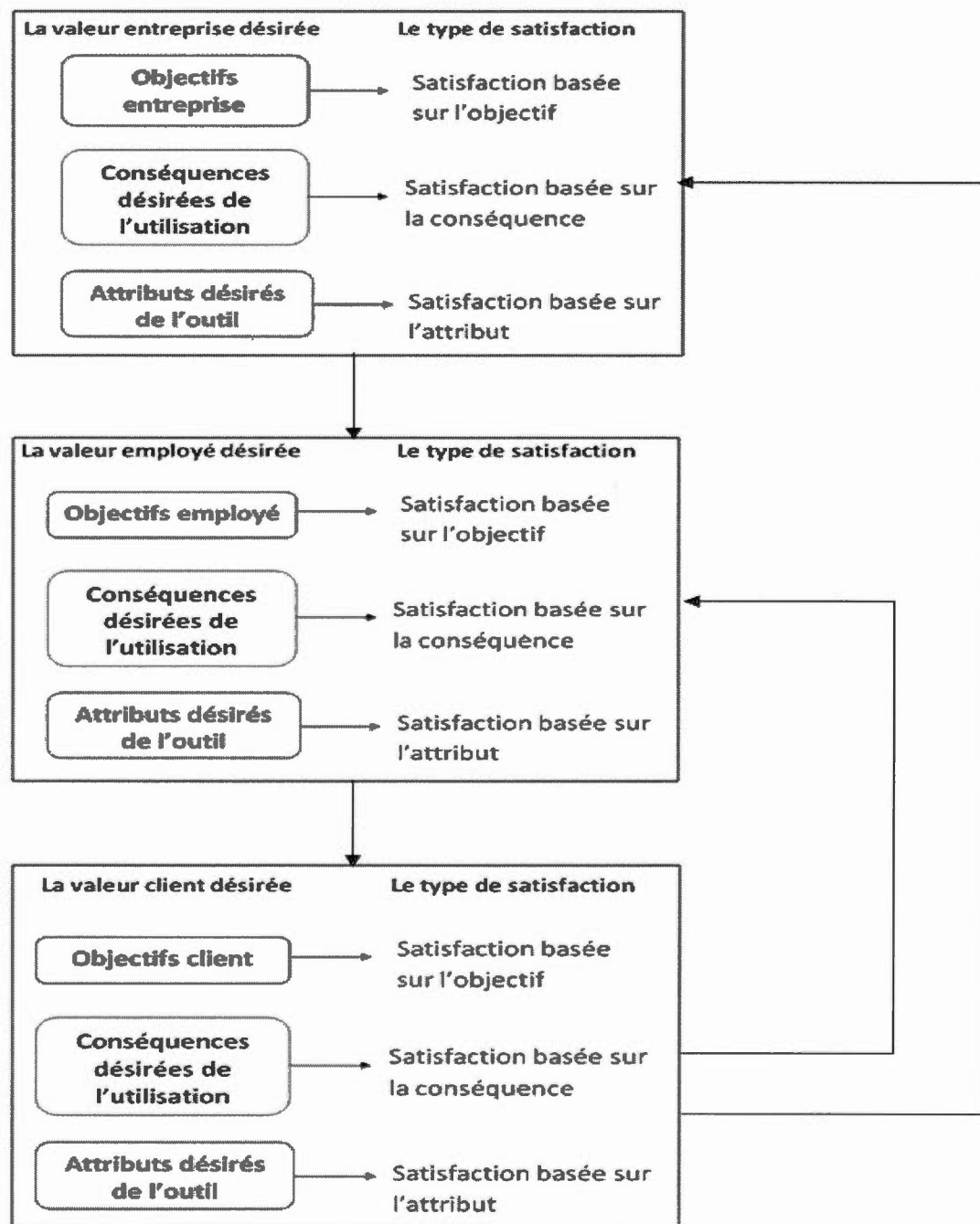


Figure 6.2 Modèle de la recherche

6.2.1.1 Le modèle de la hiérarchie de valeur – les employés

Par ailleurs, le modèle de la hiérarchie de valeur client de Woodruff (1997, p. 142) est utilisé dans le cadre de cette étude afin de représenter les divers types de valeurs procurés par l'utilisation des MSN dans le cadre de la relation entre l'entreprise, à travers ses employés, et ses clients. Selon ce modèle, ces types de valeurs sont classées en trois catégories, soient : les objectifs motivant l'utilisation de l'outil qui est dans ce cas les MSN, les conséquences désirées dans la situation de l'utilisation de ces médias, et finalement les attributs désirés et préférés de l'outil technologique. Ainsi, je crois que pour les employés, ce modèle est représenté ainsi :

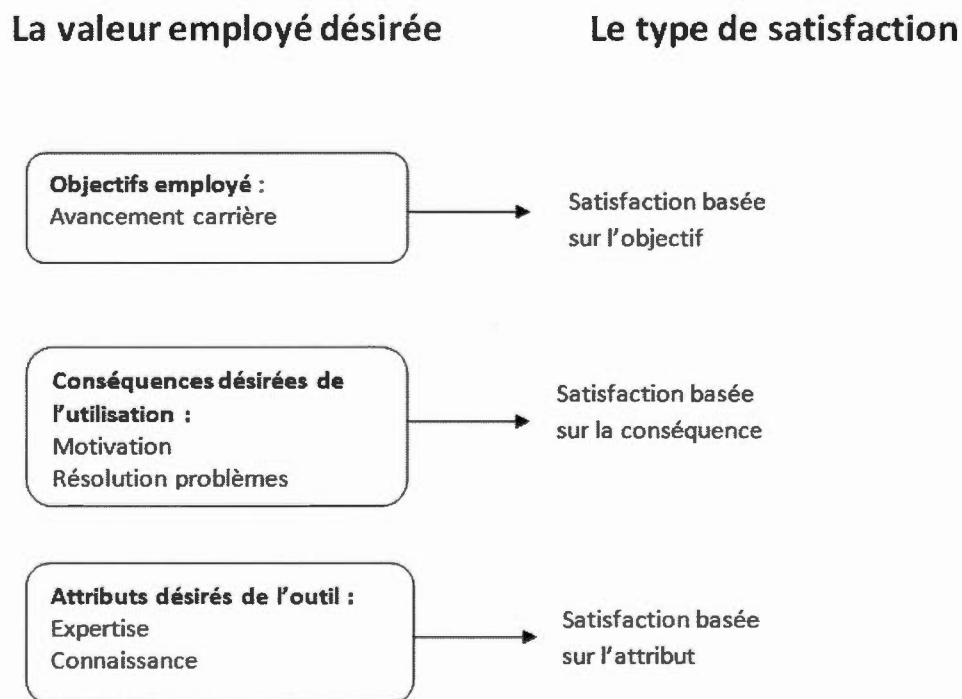


Figure 6.3 La valeur pour l'employé sous le modèle de Woodruff

Selon les résultats de la recherche, l'objectif qui peut être considéré comme celui des employés est un objectif lié à la carrière qui découle de la responsabilité qui leur est

attribuée, qualifiée par certains d'importante en comparaison avec des agents de service réguliers. Les MSN procurent aux employés une motivation dans leur travail, et représente un environnement de travail stimulant pour eux. Finalement, les MSN, de part leur nature ouverte, favorisant la co-crédation de contenu et de connaissance, procurent aux employés de l'expertise et ils arrivent en l'utilisant à enrichir leurs connaissances.

6.2.1.2 Le modèle de la hiérarchie de valeur – les clients

Pour les clients, il s'est avéré qu'ils ne considèrent pas les MSN comme étant l'outil approprié à travers lequel ils interagiraient avec les opérateurs téléphoniques. Néanmoins, ils ont dans le cadre du scénario hypothétique qui leur a été présenté dans le questionnaire énuméré les types de valeurs qu'ils pensent que l'utilisation des MSN pour cet objectif apporterait, et j'ai pu développer ce modèle pour les clients :

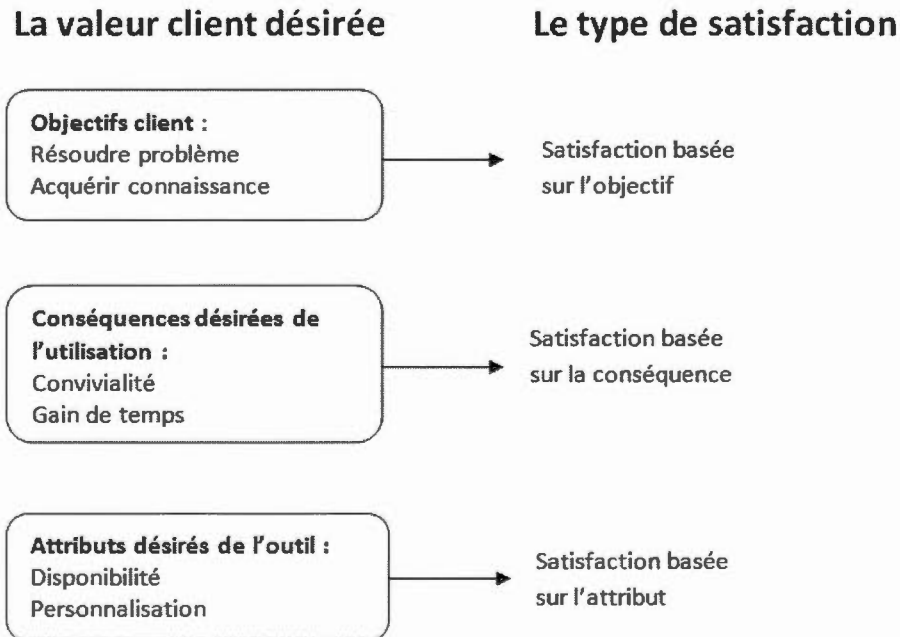


Figure 6.4 La valeur pour le client sous le modèle de Woodruff

Les clients pourraient en effet voir dans l'utilisation des MSN pour interagir avec son opérateur une source d'apprentissage et de résolution de problèmes, ce qui représente la valeur liée à l'objectif. Ensuite, le gain de temps et la convivialité offerts par l'outil sont les conséquences désirées de l'utilisation. Finalement, les attributs désirés de l'outil sont la disponibilité en tout temps, et la personnalisation que l'outil offre, tant au niveau de l'environnement (le client utilise son profil personnel sur le média social pour interagir avec l'entreprise et les autres clients) qu'au niveau du mode opératoire (conversation directe).

6.2.1.1 Le modèle de la hiérarchie de valeur – L'entreprise

Pour l'entreprise, le modèle de Woodruff se décline sous cette forme :

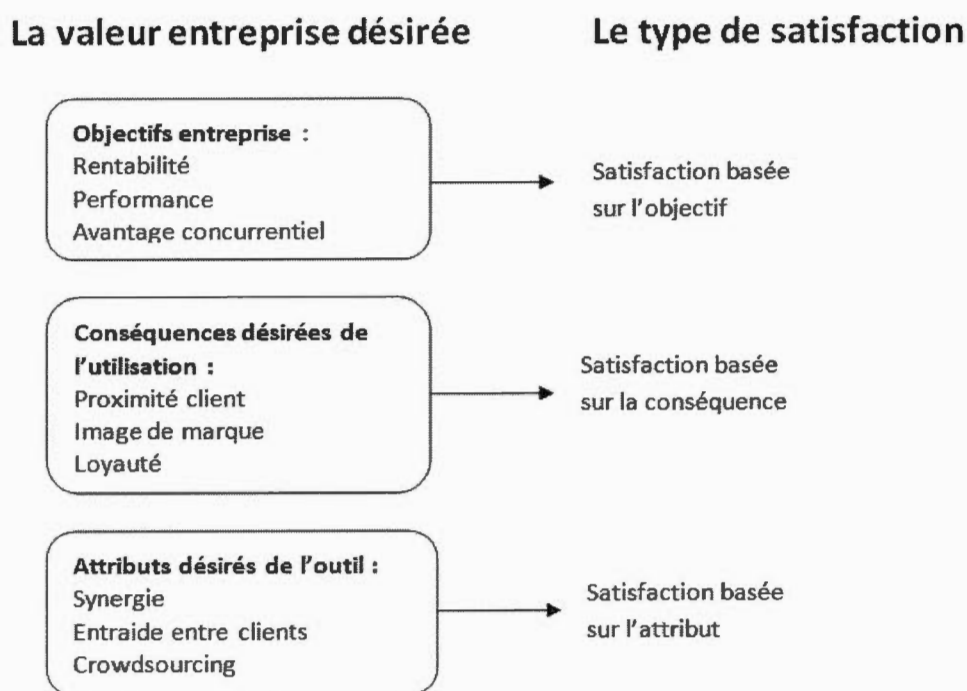


Figure 6.5 La valeur pour l'entreprise sous le modèle de Woodruff

Les objectifs de l'entreprise à travers l'utilisation des MSN dans le cadre de la stratégie CRM sont la rentabilité, la performance (Heskett *et al.*, 1997) et ultimement

l'avantage concurrentiel, et c'est-ce que j'ai essayé de valider dans le cadre de cette recherche. Les conséquences désirées de l'utilisation de cet outil sont la loyauté des clients et la réalisation et l'entretien d'une bonne image de marque auprès des clients.

Finalement, je crois que les attributs liés aux MSN sont la possibilité de réaliser des synergies avec d'autres processus et départements de l'entreprise, et plus spécifiquement les processus reliés au CRM, ainsi que la possibilité de créer de la connaissance et l'entraide entre les clients. Ainsi, les dirigeants et les employés de deux entreprises des télécommunications sans fil au Canada perçoivent les MSN comme un moyen qui favorise la création de valeur, et qui peut aussi agir sur la chaîne de valeur et contribuer possiblement à avoir un AC.

En effet, les dirigeants de l'entreprise ont évoqué une panoplie de types de valeur qu'ils pensent que les MSN procurent à l'entreprise, et un dirigeant au moins de chacune des deux entreprises à l'étude ont même attribué à l'utilisation des MSN des indicateurs qui démontrent que ladite utilisation a permis à l'entreprise d'améliorer sa position par rapport à ses concurrents, ce qui laisse sous-entendre que ces technologies sont susceptibles d'aider l'entreprise à détenir un avantage concurrentiel.

6.2.2 Discussion

En réponse à mon premier objectif de recherche, qui rappelons le était d'évaluer l'influence que peut avoir l'utilisation des médias sociaux numériques sur la création de valeur pour les parties prenantes de deux entreprises de l'étude, j'ai pu constater que tant les dirigeants que les employés qui travaillent dans le cadre des MSN ont indiqué qu'ils perçoivent les MSN comme des outils qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur pour les diverses parties prenantes et ont détaillé les types de valeur qu'ils pensent percevoir à travers l'utilisation de ces outils.

Pour la troisième partie prenante, à savoir les clients, mon hypothèse qui y relie s'est avérée fautive. En effet, ceux-là ont été réticents vis-à-vis à l'idée de l'utilisation de ces technologies pour entretenir une relation quelconque avec une entreprise avec qui ils font affaires, et considèrent que ces outils sont non adaptés aux interactions avec des fournisseurs de services

Ceci confirme ce que Heller Baird et Parasnis (2011) ont découvert dans le cadre de leur étude. En effet, les chercheurs indiquent bien que les clients sont très engagés sur les MSN, cela ne veut pas dire que leur implication dans des interactions avec des entreprises dans le cadre de ces outils en découle. En effet, l'étude qui a été menée dans une dizaine de pays, dont le Canada, et qui a impliqué plus que 1000 clients et 350 dirigeants a démontré qu'il existait une divergence dans l'appréhension de chacune des deux parties de l'utilisation des MSN dans le cadre du CRM. En effet, 64 % des dirigeants pensent que les clients interagissent avec l'entreprise pour établir une connexion à une marque préférée, alors que seulement 33 % des clients pensent que c'est une raison pour embarquer dans ce genre d'interactions. Un autre exemple est celui du besoin de faire partie d'une communauté, 61 % des dirigeants pensent que c'est un mobile important contre seulement 22 % des clients (Heller Baird et Parasnis, 2011).

Ainsi, et dans le cadre de leur étude, Heller Baird et Parasnis (2011) ont découvert que les clients vont sur les MSN afin d'interagir avec amis et famille et non avec des marques. Les barrières à ce que les clients utilisent ces outils pour des interactions avec les entreprises ont été les préoccupations liées à la confidentialité à 47 %, celles reliées au pourriel à 42 % et le fait que les MSN ne sont pas adaptés à ce type d'interactions à 34 %.

En ce qui concerne le deuxième objectif, soit de déterminer si l'utilisation des médias sociaux numérique peut conduire à un avantage concurrentiel grâce à la valeur créée, j'ai pu déterminer à travers cette recherche que les dirigeants des deux entreprises de

l'étude considèrent les MSN comme un facteur qui aide à mieux se positionner vis-à-vis de la concurrence.

Les dirigeants de l'Entreprise 1 semblent être persuadés que les MSN ont aidé l'entreprise à réaliser des gains importants en réduction de coûts de service et avec la création de la connaissance. Ils ont présentés des impacts chiffrables qu'ils pensent être le résultat de l'emploi des MSN dans les processus de service.

Quant à l'Entreprise 2, ses dirigeants avaient moins d'arguments à avancer pour démontrer l'apport des MSN dans l'amélioration de la position concurrentielle de leur entreprise. Il faut noter que l'utilisation des MSN au sein de cette entreprise est plus récente que l'Entreprise 1, et que le projet principal en relation avec les MSN (projet des ambassadeurs) a commencé il y a seulement deux ans, ce qui explique la difficulté à évaluer l'apport des MSN.

Néanmoins, établir clairement que ces outils aident l'entreprise à se démarquer de ses concurrents sans aucun doute demande une étude plus approfondie et une évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise entre deux instants séparées par l'emploi des MSN, ce qui représente une voie de recherche future très intéressante, qui sera détaillée dans la prochaine et dernière section de ce travail.

CONCLUSION

Ma recherche s'inscrit dans le cadre de celles qui avancent que le SCRM est une stratégie efficace et recommande de l'adopter afin que les entreprises puissent intégrer les MSN dans leur stratégie CRM. Or il y a des auteurs qui ne sont pas d'accord avec cette idée. En effet, Ang (2011) indique que les utilisateurs des MSN ne sont pas forcément des clients, et qu'il n'existe aucune indication qu'ils veulent l'être. L'auteur avance que ces utilisateurs apprécient les relations interpersonnelles virtuelles entre eux et n'aime pas qu'une composante commerciale s'y introduise. Ang (2011) propose à la place la gestion des communautés en ligne (CoRM : Community Relationship Management) comme la bonne stratégie à adopter pour interagir avec les utilisateurs des MSN. L'auteur justifie ce choix par le fait que les MSN sont basés sur des interactions de plusieurs à plusieurs (many-to-many) et non des interactions d'un à un (one-to-one) qui semble être l'essence de la stratégie SCRM. L'auteur explique davantage son point de vue en indiquant que si le SCRM se base fondamentalement sur l'idée des interactions d'un à un, alors rien ne semble être évolué par rapport aux années quatre-vingt-dix où cette idée était le moteur du marketing relationnel, à part le média qui est devenu électronique et interactif.

Ce mémoire offre à l'entreprise des voies de développement possible de leur utilisation des médias sociaux numériques et les domaines possibles qui peuvent subir des améliorations à travers cette utilisation. Les MSN semblent en effet bien adaptés pour du support technique et de facturation et aident l'entreprise à travers l'opérationnalisation du crowdsourcing à détenir une base de données de solutions

qui sert à résoudre des problèmes techniques récurrents ce qui l'aide à économiser sur les coûts de soutien technique à titre d'exemple.

Par ailleurs, cette recherche comporte aussi deux limites importantes à signaler. La première limite découle du fait que les résultats de la recherche découlent des perceptions des participants dans les entrevues individuelles et de groupe. Les perceptions humaines comportent en effet un certain degré de biais, ce qui peut corrompre les résultats scientifique de manière générale.

La deuxième limite a déjà été mentionnée dans le chapitre trois de ce travail, et est relation avec la non utilisation de la théorie RBV (Ressources Based View). Je suis en effet bien conscient que j'aurais pu également aborder le RBV pour l'utiliser en tant que cadre théorique pour aborder l'utilisation des MSN et du SCRM, mais je ne suis pas allé de l'avant dans cette analyse par choix.

Compte tenu des limites de cette recherche, il reste d'autres avenues de recherche intéressantes qui restent à explorer et qui sont reliées à cette recherche. En effet, j'ai pu identifier deux avenues futures de recherche. En premier, il serait intéressant dans le futur d'étudier plus en profondeur l'impact des MSN sur la création de valeur et de pouvoir chiffrer cet impact et sa relation avec la détention possible de l'avantage concurrentiel, en faisant appel à des échantillons plus grands et plus représentatifs de la population, et en utilisant des méthodes quantitatives de recherche. Ceci impliquerait aussi l'étude de l'alignement stratégique entre les TI reliées aux MSN et au CRM et la stratégie de l'entreprise afin de mieux cerner les mécanismes à travers lesquels se fait la création de valeur.

La deuxième avenue de recherche est d'étudier l'impact possible de l'utilisation des MSN sur la détention de l'avantage concurrentiel à travers la création de valeur. Ce point semble être très intéressant à l'étude vu que les MSN restent une source TI disponible et c'est la façon de l'utilisation par l'entreprise qui pourrait faire une

différence positive sur la création de valeur et la détention d'un avantage concurrentiel (Fréry *et al.*, 2015; Singla et Apoorv, 2015). Afin d'y arriver, il faut premièrement déterminer si une entreprise donnée possède un avantage concurrentiel. Deuxièmement, il faudra établir la relation entre la présence de cet avantage concurrentiel et son origine possible, et ce afin de répondre à la question : qu'est-ce qui fonde cet avantage concurrentiel ? Il faut par la suite démontrer hors de tout doute que les MSN comptent parmi les origines de cet avantage, puisque l'AC est difficilement attribuable à un seul facteur et est plutôt le résultat d'un ensemble d'éléments inter reliés.

ANNEXE A

TYPES DE CRM

Collaboratif

Le CRM collaboratif implique tous les départements de l'entreprise au niveau de la collecte et du partage des informations concernant les clients. Ce type fonctionne à travers la synchronisation et l'intégration des divers canaux de contacts avec les clients, comme le téléphone, le courriel, le site internet, etc. L'information du client est partagée à travers divers départements (Nguyen, N. P. D., 2015). À titre d'exemple, le département marketing collecte les préférences des clients par rapport aux produits, puis il les transmet au département de recherche et développement ou au département de conception de produits nouveaux, et le département des finances évalue les retombées économiques de ce nouveau produit. L'objectif de cet effort est de parvenir à dresser le profil le plus complet du client afin de pouvoir améliorer l'offre de valeur client. Buttle (2009) indique que le CRM collaboratif permet à des entités séparées de joindre leurs efforts afin de servir les clients plus efficacement. L'objectif étant d'identifier, d'attirer et fidéliser les clients à travers le partage des données des clients.

Stratégique

Le CRM stratégique vise à créer une culture interne de l'entreprise qui met le client au centre des efforts de l'entreprise. L'instauration d'une telle culture aide l'entreprise à s'améliorer et dépasser les concurrents dans le processus de création et

de livraison de la valeur client, et ce afin d'acquérir, fidéliser et satisfaire les clients les plus rentables. Dans le cadre de ce type de CRM, l'entreprise se met dans un processus continu d'adaptation de ses activités afin de mieux répondre aux changements des besoins de ses clients. Buttle (2009) explique que l'information client est minutieusement collectée et analysée afin de créer de meilleurs produits et améliorer l'offre aux clients. Les capitaux sont ainsi dirigés vers des secteurs et des projets qui visent à créer la plus grande valeur pour le client.

Analytique

L'objectif de ce type de CRM est d'analyser minutieusement les données des clients, et ce, sous diverses optiques : marketing, ventes, services et canaux de distribution. Ces données proviennent de sources internes comme les statistiques de ventes, historique des paiements, le comportement à l'achat et post-achat, ou externe, comme les études de marché. Ces données sont collectées puis stockées afin d'être analysées puis utilisées afin de mieux comprendre le comportement des clients. Buttle (2009) indique que ce type de CRM aide à répondre aux questions comme : qui sont les clients majeurs qui dépensent ou sont enclins à dépenser les plus grandes sommes en achetant les produits/services de la compagnie? Qui sont les clients qui présentent le plus grand risque de changer vers un concurrent? Qui sont ceux qui s'intéressent le plus à tel ou tel produit/service?

Opérationnel

Si on avait à résumer ce que le CRM opérationnel représentait, on se contenterait de TI. Le CRM opérationnel représente donc les premiers points de contact automatisé avec le client, et inclut des fonctionnalités comme la vente, le marketing et le service à la clientèle. À travers ce type, l'entreprise vise à automatiser ces trois processus :

- Automatiser le secteur ventes : afin de faire affaires avec les clients actuels et repérer les clients potentiels, le système enregistre toutes les données que le client est susceptible de donner afin de l'identifier par la suite.
- Automatiser le secteur marketing : la gestion des campagnes marketing passe par l'utilisation des données clients afin de développer la stratégie marketing à adopter
- automatiser le secteur service à la clientèle : passe par les interactions à travers les appels téléphoniques, les courriels, le clavardage en ligne et les médias sociaux numériques plus récemment.

De nos jours, une entreprise peut détenir un nombre faramineux de données clients, impossible de gérer sans l'automatisation des processus qui servent à gérer ces données. Les systèmes utilisés à cette fin varient des systèmes de prévisions de ventes aux systèmes de réponse automatisés (Buttle, Francis, 2009). Avec l'usage de plus en plus courant des médias sociaux numériques, les données clients disponibles sont plus riches et variées, ce qui demande une adaptation du CRM afin d'inclure les TS comme une source de choix des informations clients.

ANNEXE B

FONCTIONNALITÉS ET APPLICATIONS DU WEB 2.0

Fonctionnalités	Applications	Description
Communication et information en mode synchrone ou quasi-synchrone	Outils de micro-blogging tels que Yammer, Twitter...	Diffusion de messages et d'information à des groupes définis ou des communautés en temps réel ou quasi-synchrone
Travail collaboratif en mode séquentiel et/ou synchrone	Plateformes wikis, Google sites, espaces de travail collaboratifs comme Basecamp...	Diffusion d'information, partage et travail en temps asynchrone ou synchrone de plusieurs individus sur des documents électroniques (interactivité des échanges)
Agrégateurs de contenus	Netvibes, flux RSS, mashups, folksonomie...	Agrégation de contenus personnalisés et de veille sur différents sujets, création de métadonnées à partir de plusieurs sources identifiées et sélectionnées par les utilisateurs selon leurs besoins et leurs préférences. Une fois en ligne, ils deviennent aussi des outils de diffusion de l'information
Matching relationnel (intermédiation) et <i>social networking</i>	Sites communautaires et de rencontres professionnelles (Viadeo, LinkedIn, Feedback 2.0...)	Diffusion et échanges d'informations, de données professionnelles, voire de connaissances <i>via</i> des sites spécialisés qui permettent une fonction de rencontre à partir de critères définis ou de centres d'intérêts communs
Univers virtuels (mondes persistants), <i>serious games</i>	Univers et espaces de collaboration en 3D comme Second Life, There, Habo...	Plateformes relationnelles et de simulation avec des projections identitaires plus ou moins conformes à la réalité des individus selon les scénarios <i>via</i> les avatars (v-learning...)

ANNEXE C

TABLEAU CROISÉ : PRINCIPES ET TYPOLOGIE DU WEB 2.0

	<i>User generated content</i>	<i>Harnessing the power of the crowd</i>	<i>Architecture of participation</i>	<i>Data on an epic scale</i>	<i>Enabling services</i>	<i>Lightweight models</i>	<i>Open platform</i>
Blog	X			X	X	X	X
Wikis	X	X	X	X	X	X	X
Social tagging	X	X	X	X	X	X	X
Multimedia sharing	X	X	X	X	X	X	X
Syndication (RSS)				X	X	X	X
Social networking	X	X	X	X	X	X	X

Source : Faase et al. (2011)

ANNEXE D

GUIDE DES ENTREVUES INDIVIDUELLES

PRÉSENTATION

L'entrevue accomplie dans le cadre de cette recherche est une entrevue semi-dirigée. La raison de ce choix se base sur la nature du travail de recherche qui est essentiellement **de type exploratoire. Il s'agit de comprendre et de déterminer dans quelle mesure l'usage des outils des médias sociaux est-il constitutif de création de valeur d'une part et de quelles manières l'implantation aide à aligner les technologies de l'information (TI) à la stratégie d'affaires des entreprises d'autre part, ce qui pourrait aider à la détention d'un avantage concurrentiel pour l'organisation ?**

On veut savoir en quoi l'usage des outils Médias sociaux est-il constitutif de création de valeur, et de quelle manière l'orientation se fait en terme d'alignement stratégique TI avec les médias sociaux.

Cette entrevue est effectuée avec Mr/Mme (Nom et prénom) (titre du poste) chez (Nom de l'entreprise).

L'entrevue sera réalisée **en face à face**.

En premier lieu, on a envoyé un courriel aux personnes ressources en leur expliquant la raison de cette entrevue (mémoire de fin d'études) et en précisant le thème qui sera

abordé (l'usage des médias sociaux), ainsi qu'en spécifiant le temps nécessaire (une heure à une heure et demie environ).

Texte du courriel

De Tarek Bouzidi

À : XXXXXXXXX

Cher/chère XXXXXXXXXXXXXXXX,

Mon nom est Tarek Bouzidi, je suis un étudiant en Maîtrise en technologies de l'information à l'École des sciences de la gestion (ESG — UQAM), et je mène actuellement une étude sur l'apport stratégique de l'emploi des médias sociaux par votre entreprise, et ce, dans le cadre de mon mémoire de fin d'études.

Ce projet de recherche a pour objectif de décrire et de comprendre le rôle que les médias sociaux peuvent jouer dans la croissance de votre entreprise. La Professeure Magda Fusaro, qui reçoit ce message en copie, est la directrice de recherche de ce projet et demeure disponible pour répondre à vos questions si vous avez besoin davantage d'informations.

Votre expertise et votre expérience sont indispensables et, pour cette raison, on sollicite une entrevue avec l'un de vos responsables soit en stratégie, en relation avec les clients ou en marketing qui durera une heure à une heure et demie environ. Ces données seront traitées de manière absolument anonyme et confidentielle. En effet, cette étude recevra l'approbation du comité éthique à travers un certificat d'éthique garantissant qu'elle respecte les règles éthiques.

Votre entreprise est l'une des pionnières en ce qui concerne l'implantation et l'usage des médias sociaux dans la gestion de la relation client avec, par exemple, la mise en œuvre du clavardage.

À cet égard, votre participation sera déterminante dans la compréhension de ce nouveau phénomène. Je vous contacterai prochainement afin de fixer un rendez-vous qui aura lieu d'ici quelques semaines.

À l'issue de cette étude, je vous transmettrai les principaux résultats obtenus par courriel ou en personne.

En vous remerciant à l'avance de votre collaboration.

Recevez l'expression de mes sentiments les meilleurs.

QUESTIONS DE L'ENTREVUE

Bonjour,

Suite donc aux courriels échangés, je vous rencontre comme prévu afin de pouvoir vous poser quelques questions qui me seront utiles dans le cadre de mon travail de recherche en maîtrise, je vais vous poser quelques questions relativement à l'usage des médias sociaux par votre entreprise.

Évidemment, ce qui va être dit durant cette entrevue restera confidentiel, et si je vous propose de l'enregistrer, c'est juste aux fins d'exactitude de données et pour faciliter leur analyse.

Je tiens aussi à vous préciser qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, je cherche à connaître votre point de vue sur les sujets qui seront abordés.

Avant de commencer l'entrevue, avez-vous des questions?

Thème 1 : Présentation du participant

- 1- Pouvez-vous vous présenter? (nom, expériences professionnelles, fonctions actuelles)
- 2- Depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine des télécommunications cellulaires? (à poser si informations non données à la première réponse)

Thème 2 : Stratégie de la gestion des contacts clients

- 3- À quel type de clientèle votre entreprise s'adresse-t-elle?
- 4- Pouvez-vous me décrire les objectifs de votre entreprise vis-à-vis de ses clients?
- 5- Pouvez-vous m'indiquer les grandes lignes de vos plans futurs concernant vos projets de gestion de la relation avec les clients?

Relance :

- 6- À travers quels moyens pensez-vous que la promotion de la relation avec les clients se fera dans les prochaines années?

Thème 3 : Médias sociaux et stratégie

- 7- Quand est-ce que la décision d'utiliser les médias sociaux a été prise au sein de votre entreprise? Pour quelles raisons et par qui?

Relance :

- 8- Dans quels objectifs est ce que l'emploi des médias sociaux se fait par votre entreprise?

- 9- Dans le cas de votre entreprise, comment décrivez-vous le processus d'introduction des médias sociaux dans l'interaction avec les clients?
- 10- Quelle place occupe l'usage des médias sociaux dans la stratégie globale de votre entreprise?

Thème 4 : Création de valeur et avantage concurrentiel

- 11- Quel type de valeur pensez-vous que les médias sociaux peuvent générer?
(Pour l'organisation, les employés, le client)
- 12- Étiez-vous pionniers ou suiveurs en termes d'emploi des médias sociaux?
- 13- Dans quelle mesure pensez-vous que l'usage des médias sociaux peut aider votre entreprise à se démarquer vis-à-vis de la concurrence, vu que c'est un outil disponible aussi pour vos concurrents?
- 14- Comment est-ce que vous évaluez le retour sur investissements dans les médias sociaux par votre entreprise? En comparaison avec les médias traditionnels?
- 15- Remerciements et avis de l'interlocuteur sur l'entretien

À la fin de l'entrevue, laissez-moi vous informer que j'aurais besoin le cas échéant de vous recontacter afin de recueillir plus d'informations et de clarifier des informations recueillies, être vous d'accord?

ANNEXE E

GUIDE DES ENTREVUES DE GROUPES

PRÉSENTATION

Le groupe focus est employé dans le cadre de ma recherche, car la nature du travail de recherche est essentiellement **exploratoire**. Cette recherche vise à **comprendre et de déterminer dans quelle mesure l'usage des outils des médias sociaux est-il constitutif de création de valeur d'une part et de quelles manières l'implantation (et donc l'utilisation de ces outils) répond à la nécessité d'aligner les technologies de l'information (TI) à la stratégie d'affaires des entreprises d'autre part?**

On veut savoir en quoi l'usage des outils Médias sociaux est-il constitutif de création de valeur, et de quelle manière l'orientation se fait en terme d'alignement stratégique TI avec les médias sociaux.

Ce groupe focus est effectué avec un groupe d'agents qui travaillent dans le domaine de contacts avec les clients via les médias sociaux.

On a envoyé un courriel aux personnes ressources en leur expliquant la raison de ce groupe focus (mémoire de fin d'études) et en précisant le thème qui sera abordé (l'usage des médias sociaux), ainsi qu'en spécifiant le temps nécessaire (une heure à une heure et demie environ).

QUESTIONS DU GROUPE FOCUS

Bonjour,

Suite à l'avis adressé par votre employeur, je vous rencontre comme prévu afin de pouvoir vous poser quelques questions qui me seront utiles dans le cadre de mon travail de recherche en maîtrise, je vais vous poser quelques questions relativement à votre expérience comme des agents qui travaillent dans le domaine des médias sociaux.

Évidemment, ce qui va être dit durant cette entrevue restera confidentiel, et si je vous propose de l'enregistrer, c'est juste aux fins d'exactitude de données et pour faciliter leur analyse.

Je tiens aussi à vous préciser qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, je cherche à connaître votre point de vue sur les sujets qui seront abordés.

Avant de commencer le groupe focus, avez-vous des questions?

Thème 1 : Médias sociaux

- 1- Qu'est ce que le terme médias sociaux signifie pour vous?
- 2- Utilisez-vous les médias sociaux à l'extérieur du travail?
- 3- Comment décrivez-vous l'expérience de l'utilisation des médias sociaux dans le cadre de votre travail?

Thème 2 : Médias sociaux et création de valeur

- 4- Quel type de valeur pensez-vous que les médias sociaux peuvent générer?
(Pour vous comme employés, l'entreprise, le client)

- 5- Quel risque/désagrément est ce que l'usage des médias sociaux dans le cadre de votre travail crée pour vous?
- 6- Quelles conclusions faites vous en comparant les avantages et les inconvénients de travailler dans le domaine des médias sociaux?
- 7- Quelles actions vous sembleraient nécessaires afin d'améliorer l'expérience de l'usage des médias sociaux?
- 8- Remerciements et questions des participants

ANNEXE F

QUESTIONNAIRE

Bonjour, Madame, Monsieur, nous effectuons une étude auprès des usagers des téléphones cellulaires au Canada et nous vous remercions de prendre le temps de répondre au présent questionnaire d'une durée de 7 minutes. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une Maîtrise en Technologies de l'information à l'UQÀM, et nous aidera à faire avancer les connaissances relatives aux services de téléphonie cellulaires. Nous garantissons l'anonymat de vos réponses puisque aucune donnée personnelle vous identifiant ne sera demandée. Si vous n'acceptez pas de remplir le questionnaire, veuillez juste fermer la fenêtre du navigateur. Nous vous remercions vivement pour votre temps.

☐ J'accepte de prendre ce questionnaire

☐ Je refuse de prendre ce questionnaire

Nous vous remercions vivement pour votre temps!!

1- Vous êtes client de quel opérateur de téléphonie cellulaire?

☐ Bell Mobilité

- ☐ Rogers
- ☐ Telus
- ☐ Virgin
- ☐ Fido
- ☐ Koodo
- ☐ Videotron
- ☐ Public Mobile
- ☐ Chatr
- ☐ Autre:.....

2- Depuis combien de temps êtes-vous client de cet opérateur?

- ☐ Moins de 6 mois
- ☐ De 7 mois à moins qu' 1 an
- ☐ De 1 an à 3 ans
- ☐ Plus de 3 ans

3- Quel moyen de contact privilégiez-vous afin de contacter votre opérateur pour discuter de la **facturation/promotions/rabais**?

- ☐ Appeler le centre d'appel
- ☐ Envoyer un courriel

☐ Poster un message sur la communauté /la page Facebook/le compte Twitter de votre opérateur

☐ Clavardage en ligne

☐ Autre:.....

4- Pourquoi choisir ce moyen de contact pour discuter de la **facturation/promotions/rabais?**

☐ Gain de temps (Disponible en tout temps, durée d'attente restreinte...)

☐ Sécurité (par rapports aux données personnelles)

☐ Efficacité (capacité de négociation, résolution du problème...)

☐ Contact Humain (confiance, relation professionnelle client-compagnie...)

☐ Autre:.....

5- Quel moyen de contact privilégiez-vous afin de contacter votre opérateur pour le **soutien technique/ plainte?**

☐ Appeler le centre d'appel

☐ Envoyer un courriel

☐ Poster un message sur la communauté /la page Facebook/le compte Twitter de votre opérateur

☐ Clavardage en ligne

☐ Autre:.....

6- Pourquoi choisir ce moyen de contact pour avoir du **soutien technique/plainte**?

- ☐ Gain de temps (Disponible en tout temps, durée d'attente restreinte...)
- ☐ Sécurité (par rapports aux données personnelles)
- ☐ Efficacité (capacité de négociation, résolution du problème...)
- ☐ Contact Humain (confiance, relation professionnelle client-compagnie...)
- ☐ Autre:.....

7- De manière générale, utilisez-vous les médias sociaux?

- ☐ Oui
- ☐ Non (Si vous choisissez cette réponse, merci de passer à **la question 11**)

8- À quelle fréquence utilisez-vous différents médias sociaux (Réseaux sociaux type Facebook, Blogs, Forums, Wikis...)?

- ☐ Plusieurs fois par jour
- ☐ Quelques fois par semaine
- ☐ Quelques fois par mois

9- Comme usager du Web 2.0, quel type de valeur attribuerez-vous à l'usage des médias sociaux pour contacter votre opérateur?

- ☐ Gain de temps
- ☐ Accessibilité à travers les appareils mobiles
- ☐ Service personnalisé, gratifiant
- ☐ Apprentissage en échangeant avec d'autres personnes
- ☐ Convenance avec mes habitudes
- ☐ Autres, précisez :

10- Comme usager du Web 2.0, quel type d'inconvénients attribuerez-vous à l'usage des médias sociaux pour contacter votre opérateur?

- ☐ Atteinte à la confidentialité
- ☐ Perte de temps
- ☐ Inefficacité, n'aide pas à résoudre le problème
- ☐ Utilisation compliquée
- ☐ Autres, précisez :

11- Quel âge avez-vous?

- ☐ Moins de 20 ans
- ☐ 20 à 25 ans

- ☐ 26 à 30 ans
- ☐ 31 à 40 ans
- ☐ Plus que 40 ans

12- Êtes-vous?

- ☐ Homme
- ☐ Femme

13- Quel est votre revenu personnel annuel brut?

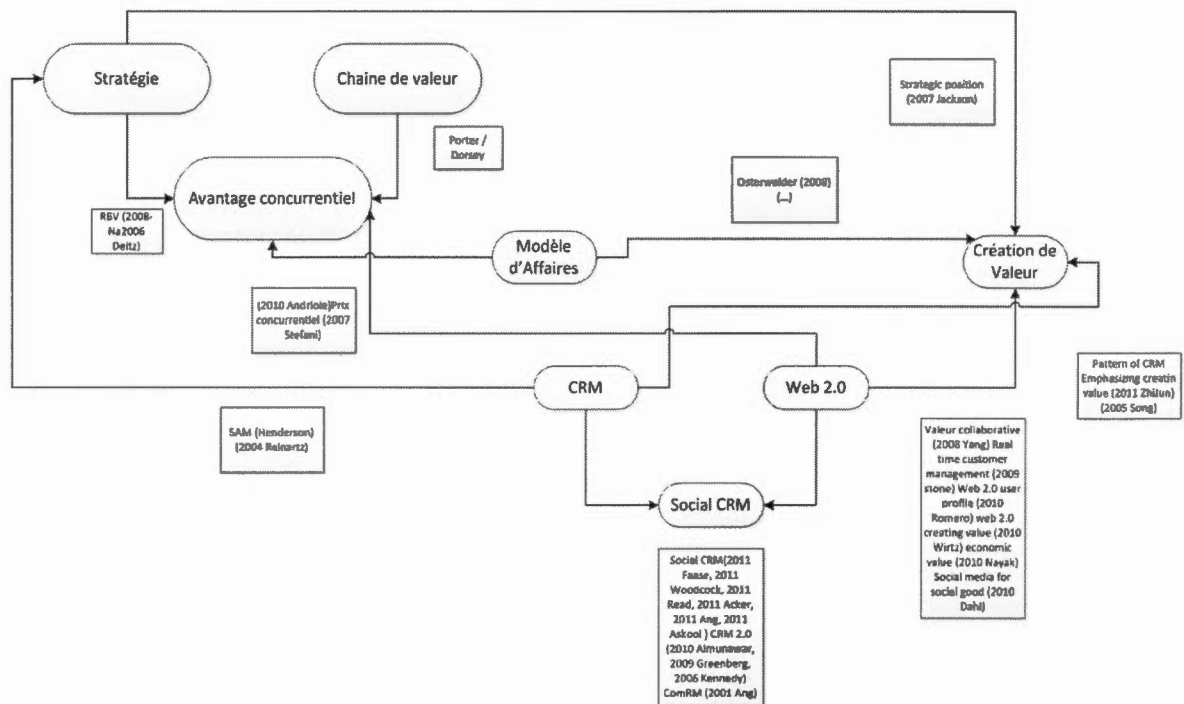
- ☐ Moins que 25.000\$
- ☐ Entre 26.000\$ et 35.000\$
- ☐ Entre 36.000\$ et 45.000\$
- ☐ Entre 46.000\$ et 55.000\$
- ☐ Plus que 56.000\$

14- Avez-vous des commentaires sur ce questionnaire?

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire!

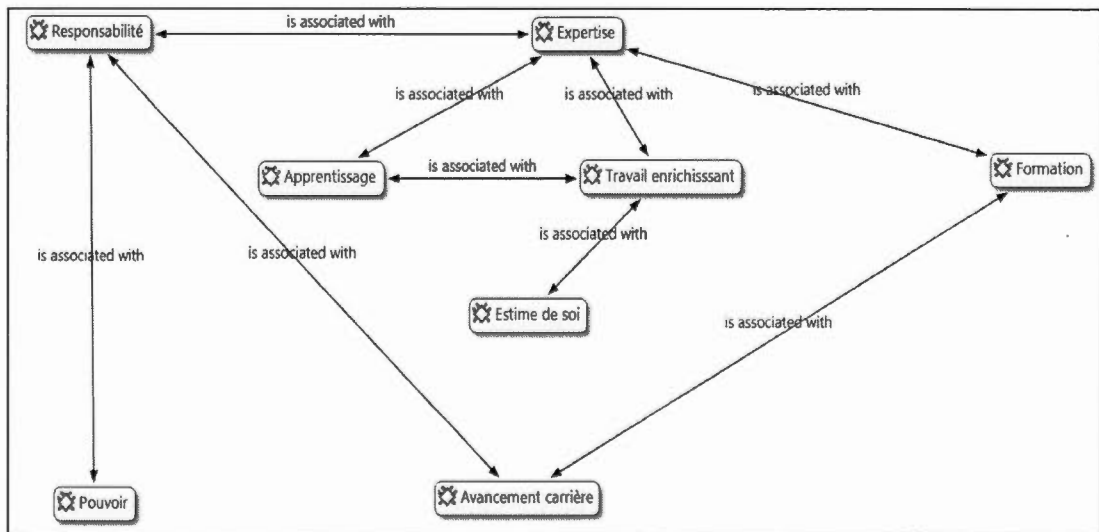
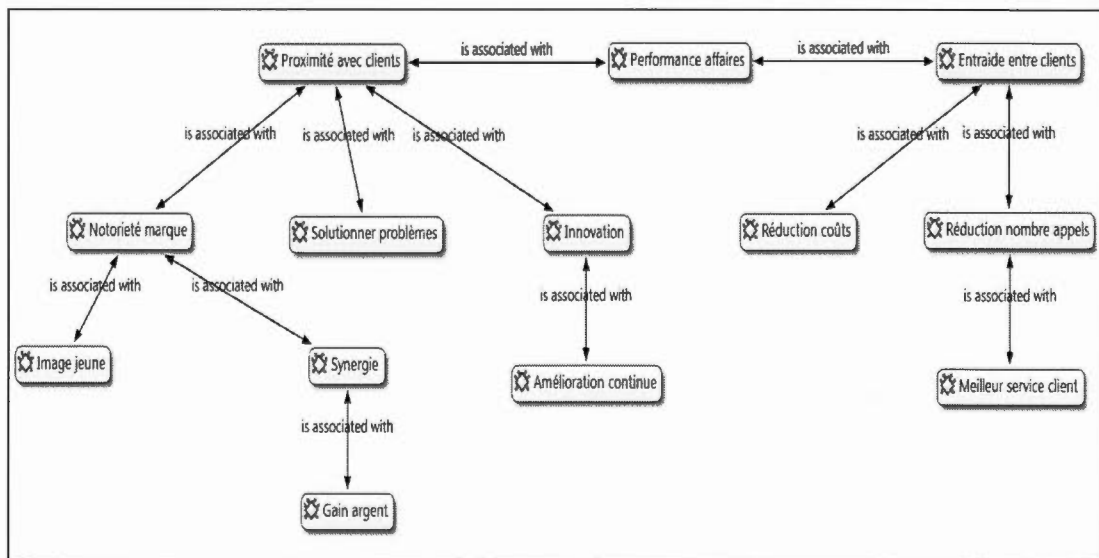
ANNEXE G

CARTE DES CONCEPTS



ANNEXE H

CARTE DES THÈMES



ANNEXE I

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

ESG UQAM
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

No du certificat : 22-10-15-01

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG a examiné le protocole de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (juin 2012).

Protocole de recherche

Nom de l'étudiant(e) : TAREK BOUZIDI (BOUT18077908)

Programme d'études : 3255 - MAITRISE EN TI

Directrice/Directeur de recherche : MAGDA FUSARO

Co-direction (s'il y a lieu)

Titre du protocole de recherche : ANALYSE DES IMPACTS DE L'USAGE DES OUTILS WEB 2.0 SUR LA CRÉATION DE VALEUR DANS LE MARCHÉ DES TÉLÉCOMMUNICATIONS CELLULAIRES AU CANADA


Modalités d'application

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité¹.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **22 OCTOBRE 2016**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le : **22 OCTOBRE 2016**.


Pascale L. Denis
Présidente
CERPE ESG UQAM
Professeure

22 OCTOBRE 2015

Date d'émission

BIBLIOGRAPHIE

- Acker, O., Gröne, F., Akkad, F., Pötscher, F. et Yazbek, R. (2011). Social CRM: How companies can link into the social web of consumers. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 13(1), 3-10.
- ACTS. (2012). *The Benefit to the Canadian Economy from the Wireless Telecommunications Industries: An Economic Impact Assessment*.
- ACTS. (2014a). *The benefits of the wireless telecommunications industry to the canadian economy in 2013*.
- ACTS. (2014b). *Subscribers stats fr 2014*. Récupéré de
- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R. et Singh, R. (2012). Bringing “social” into sales: The impact of salespeople’s social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 333-348.
- Ahuja, V. et Medury, Y. (2011). CRM in a Web 2.0 world: Using corporate blogs for campaign management. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 13(1), 11-24.
- Ali, H. (2011). Exchanging value within individuals’ networks: Social support implications for health marketers. *Journal of marketing Management*, 27(3-4), 316-335.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. (1999). Analyses de représentations et de discours. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 449-475.

- Anderson, P. (2007). *What is Web 2.0?: ideas, technologies and implications for education*. : JISC Bristol, UK.
- Andriole, S.J. (2010). Business impact of Web 2.0 technologies. *Communications of the ACM*, 53(12), 67-79.
- Ang, L. (2011). Is SCRM really a good social media strategy&quest. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(3), 149-153.
- Anshari, M. et Almunawar, M.N. (2012). Evaluating CRM implementation in healthcare organization. *arXiv preprint arXiv:1204.3689*.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. : McGraw-Hill Book.
- Askool, S. et Nakata, K. (2011). A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study. *AI & society*, 26(3), 205-220.
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43-49.
- Avison, D., Jones, J., Powell, P. et Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 223-246.
- Babin, B.J., Darden, W.R. et Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of consumer research*, 644-656.
- Badillo, P., Rosselet, C. et Zanelli, S. (2014). Des réseaux sociaux aux technologies sociales: une ré-innovation numérique ascendante. 2014), *Le futur est-il e-media*.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Basaille-Gahitte, I., Abrouk, L., Cullot, N. et Leclercq, E. (2014). Apports des réseaux sociaux pour la gestion de la relation client. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 19(2), 85-109.
- Batra, R. et Ahtola, O.T. (1991). Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. *Marketing letters*, 2(2), 159-170.
- Baxter, P. et Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bekmamedova, N. Et Shanks, G. (2014). *Social Media Analytics and Business Value: A Theoretical Framework and Case Study*. System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference on. : IEEE.
- Bharadwaj, A.S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 169-196.
- Bismuth, A. et Tojo, Y. (2008). Creating value from intellectual assets. *Journal of Intellectual Capital*, 9(2), 228-245.
- Blais, A. et Durand, C. (1997). Le sondage. *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 357-399.
- Bohlin, E., Caves, K.W. et Eisenach, J.A. (2013). Mobile Wireless Market Performance in Canada: Lessons from the EU and the US. *Available at SSRN* 2325599.
- Bolton, R.N. et Drew, J.H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of consumer research*, 375-384.

- Bornhofen, R.J. (2012). *How organizations adapt social media capabilities as a competitive advantage*. (Thesis). University of Maryland University College. Récupéré de *ProQuest Dissertations and Theses* <http://search.proquest.com/docview/1415873180?accountid=14719>. (1415873180). PhD.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. et Johnston, W.J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.
- Boyd, D.M. et Ellison, N.B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. doi: 10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x Récupéré de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Broekemier, G., Chau, N.N. et Seshadri, S. (2015). Social Media Practices Among Small Business-to-Business Enterprises. *Small Business Institute® Journal*, 11(1).
- Bryant, W.L. (2014). *Education and technology in the 21st century experiences of adult online learners using Web 2.0*. (Ph.D.). Capella University, Ann Arbor. Récupéré de *ProQuest Dissertations & Theses Full Text*. 3615067.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L.M. et Yang, S. (2002). Intangible assets: Computers and organizational capital. *Brookings papers on economic activity*, 2002(1), 137-198.
- Bughin, J., Chui, M. et Manyika, J. (2012). Capturing business value with social technologies. *McKinsey Quarterly*, 4, 72-80.
- Bughin, J., Hung Byers, A. et Chui, M. (2011). *How social technologies are extending the organization*. Dans Company, M. (dir.). (McKinsey Quarterly). : McKinsey Global Institute.
- Buttle, F. (2001). The CRM value chain. *Marketing Business*, 96, 52-55.

- Buttle, F. (2009). Introduction to customer relationship management. *Buttle, Francis Customer Relationship Management*, 1-25.
- Casey, M. et Krueger, R. (1994). Focus group interviewing. Dans *Measurement of food preferences* (p. 77-96) : Springer.
- CEFRIQ. (2012, novembre 2012). *Indice de l'innovation par les TIC*. [Étude]. Montréal, QC : CEFRIQ.
- Chaimbault, T. (2007). Web 2.0: l'avenir du web?
- Chan, Y.E. et Reich, B.H. (2007). IT alignment: what have we learned? *Journal of Information technology*, 22(4), 297-315.
- Chandler, A.D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*.
- Chandler, G.N. et Hanks, S.H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of business venturing*, 9(4), 331-349.
- Chen, P.-Y. et Hitt, L.M. (2002). Measuring switching costs and the determinants of customer retention in Internet-enabled businesses: A study of the online brokerage industry. *Information Systems Research*, 13(3), 255-274.
- Childers, T.L., Carr, C.L., Peck, J. et Carson, S. (2002). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of retailing*, 77(4), 511-535.
- Choudhury, M.M. et Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149-176.

- Christodoulides, G., Siamagka, N.-T. et Michaelidou, N. (2015). A Model For The Adoption of Social Media by B2B Organizations. Dans *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old* (p. 578-581) : Springer.
- Chu, A. (2009). *AN ANALYSIS OF THE MOBILE WIRELESS SERVICES INDUSTRY IN CANADA*. Simon Fraser University.
- Chua, A.Y. et Banerjee, S. (2013). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 237-249.
- Chui, M., James Manyika, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Charles Roxburgh, Hugo Sarrazin, Geoffrey Sands et Westergren, M. (2012, July 2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. : McKinsey Global Institute.
- Church, J. et Wilkins, A. (2014). Wireless Competition in Canada: Damn the Torpedoes! The Triumph of Politics Over Economics. *The Triumph of Politics over Economics* (August 8, 2014). *SPP Research Paper*(07-20).
- Coltman, T. (2007). Can superior CRM capabilities improve performance in banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(2), 102-114.
- Coutelle, P. (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion. *Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives*.
- Cramton, P., Kwerel, E., Rosston, G. et Skrzypacz, A. (2011). Using spectrum auctions to enhance competition in wireless services. *Journal of Law and Economics*, 54(4), S167-S188.
- CRTC. (2014). *Rapport des surveillance des communications*. : Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes.
- Dakshinamoorthy, V. (2010). A Conceptual Model of Value Creation at the Base of the Pyramid and in Electronic Business Firms: An Integration of Theoretical

Perspectives. Récupéré de
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1750991

David, A., Monomakhoff, N., Hasnaoui, A., Damart, S., Zibara, L., Cheffi, S.A. et Tran, S. (2013). *L'impact du Web 2.0 sur les organisations*. : Springer.

De Vries, L., Gensler, S. et Leeftang, P.S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: an investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.

Dickey, I.J. et Lewis, W.F. (2010). The evolution (revolution) of social media and social networking as a necessary topic in the marketing curriculum: a case for integrating social media into marketing classes. *Advances in Marketing: Embracing Challenges and Change-A Global Perspective*.

Donnelly, C. (2013, June 2013). Who are the Millennial shoppers? And what do they really want? *Outlook*, 1.

Dorsey, P. (2008). *The little book that builds wealth: the knockout formula for finding great investments*. (Vol. 12). Hoboken, NJ : John Wiley & Sons Inc.

Drucker, P. (1954). The principles of management. *New York*.

Dumez, H. (2011). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2). *AEGIS Le Libellio d'*, 7(1, Printemps), 39-52.

Emamjome, F., Gable, G.G., Bandara, W. et Rabaa'i, A. (2014). Understanding the value of social media in organisations: a taxonomic approach. *PACIS 2014 Proceedings*, Paper 59.

Faase, R., Helms, R. et Spruit, M. (2011). Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 5(1), 1-22.

Facebook. (2015) *Company info*.

Fosdick, M. (2012). The globalization of social media: consumer relationships with brands evolve in the digital space. *Strategic Direction*, 28(6).

Fréry, F., Lecocq, X. et Warnier, V. (2015). Competing With Ordinary Resources. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 69-77. *ABI/INFORM Global*.

Frow, P. et Payne, A. (2009). Customer relationship management: a strategic perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7-27.

Fullerton, G. (2005). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European journal of marketing*, 39(11/12), 1372-1388.

Galbreath, J. (2002). Success in the relationship age: Building quality relationship assets for market value creation. *The TQM magazine*, 14(1), 8-24.

Gandalf, G. (2014, 24 june 2014). *The 35th quarterly C-Suite Survey Final Report*. : KPMG.

Garcia-Murillo, M. et Annabi, H. (2002). Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research society*, 875-884.

Gartner. (2011). *Magic quadrant for social CRM*. : Gartner.

Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Montreal : Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Gentile, C., Spiller, N. et Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.

- Geoffrion, P. (2003). Le groupe de discussion. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 333-356.
- Gillin, P. (Producer). (2009). Secrets of social media marketing.
- Gillin, P. (2010). The New Conversation: Taking Social Media from Talk to Action. *Harvard Business Review*.
- Grange, C., Benbasat, I. (2013). *Foundations for Investigating the Drivers of the Value Captured by Consumers Embedded Within Social Shopping Networks*. System Sciences (HICSS), 2013 46th Hawaii International Conference on. : IEEE.
- Greasley, P. (2007). *Quantitative data analysis using SPSS: An introduction for health & social science*. : McGraw-Hill Education (UK).
- Greenberg, P. (2009). Social CRM comes of Age. *Sponsored by Oracle*.
- Gronroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The marketing review*, 1(1), 5-14.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.
- Group, M.M. (2012, 16 décembre 2012) *Internet Usage and Population in North America*. Récupéré le 8 mars 2013 de <http://www.internetworldstats.com/stats14.htm#north>
- Gruen, T.W., Summers, J.O. et Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of marketing*, 64(3), 34-49.
- Hajli, M. (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 387-404.

- Haksever, C., Chaganti, R. et Cook, R.G. (2004). A model of value creation: Strategic view. *Journal of Business Ethics*, 49(3), 295-307.
- Harrigan, P. (2011). Conceptualising social CRM in SMEs.
- Hazlett, T.W. et Muñoz, R.E. (2009). A welfare analysis of spectrum allocation policies. *The RAND Journal of Economics*, 40(3), 424-454.
- Heller Baird, C. et Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39(5), 30-37.
- Henderson, J.C. et Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 32(1), 4-16.
- Heng, S., Meyer, T. et Stobbe, A. (2007). Implications of Web 2.0 for financial institutions: Be a driver, not a passenger.
- Hensel, K. et Deis, M.H. (2010). Using social media to increase advertising and improve marketing. *The Entrepreneurial Executive*, 15, 87-97.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. et Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value* : New York: Free Press.
- Hitt, L.M. et Brynjolfsson, E. (1996). Productivity, business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. *MIS quarterly*, 121-142.
- Hodge, N. (2010). Care and share. *Financial Management*, 20(4), 21-23.

Hoegg, R., Martignoni, R., Meckel, M. et Stanoevska-Slabeva, K. (2006). Overview of business models for Web 2.0 communities. *Proceedings of GeNeMe*, 1, 23-37.

Hsieh, H.-F. et Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.

Hsieh, Y.H. et Chen, H.M. (2011). Strategic Fit among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, And Reward System. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11-32.

<http://atlasti.com/>. (2015) *Introduction to ATLAS.ti 7 Windows*.

Hurtola, J. (2011). The importance of social media in building customer loyalty for Company X.

Hyndman, K. et Parmeter, C.F. (2014). Efficiency or Competition? A Structural Econometric Analysis of Canada's AWS Auction and the Set-Aside Provision. *Production and Operations Management*.

Janus, A. (2014) *Bell Media invests \$5M in Canadian digital start-up Hubub*

Récupéré le 02-03-2015 2015

Josanol, B.; Vrgovic, P. ; Josanol, I. (2010). *Influence of Web 2.0 models on business practices*. MIPRO, 2010 Proceedings of the 33rd International Convention. : IEEE.

Joy, M. (2007). *Research methods in education*. : The Higher Education Academy Innovation Way, York Science Park, Heslington, York YO10 5BR.

Kamel Boulos, M.N. et Wheeler, S. (2007). The emerging Web 2.0 social software: an enabling suite of sociable technologies in health and health care education1. *Health Information & Libraries Journal*, 24(1), 2-23.

- Kanso, A.M. et Nelson, R.A. (2004). Internet and magazine advertising: integrated partnerships or not? *Journal of Advertising Research*, 44(04), 317-326.
- Kaplan, A.M. et Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, B. et Maxwell, J.A. (2005). Qualitative research methods for evaluating computer information systems. Dans *Evaluating the organizational impact of healthcare information systems* (p. 30-55) : Springer.
- Keen, P.G.W. (1993). Information technology and the management difference: a fusion map. *IBM Systems Journal*, 32(1), 17-39.
- Kelley, A.B. (2012). *Facebook and Print Magazines: A Study on the Benefits of Single- and Cross-Media Advertising*. (M.S.). Rochester Institute of Technology, Ann Arbor. Récupéré de *ProQuest Dissertations & Theses Global* <http://search.proquest.com/docview/1112070302?accountid=14719>
- Khadem, K.N. (2007). Aligning enterprise and information technology strategy| A study of the correlation between strategic alignment and adaptation of enterprise-wide strategy formulation processes. CAPELLA UNIVERSITY.
- Kietzmann, J.H., Hermkens, K., McCarthy, I.P. et Silvestre, B.S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241-251.
- Kim, D.J., Yue, K.B., Hall, S.P. et Gates, T. (2009). Global diffusion of the internet XV: Web 2.0 technologies, principles, and applications: A conceptual framework from technology push and demand pull perspective. *Communications of the association for Information Systems*, 24(1), 38.
- Kim, J.W., Choi, J., Qualls, W. et Park, J. (2004). The Impact of CRM on Firm-andRelationship-Level Performance in Distributed Networks. *Communications of the Association for Information Systems*, 14(1), 30.

- Kirca, A.H., Jayachandran, S. et Bearden, W.O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
- Kotler, P. et Armstrong, G. (2009). Principles of marketing. : Pearson Education.
- Krueger, R.A. et Casey, M.A. (2000). Focus groups. *A practical guide for applied research*, 3.
- Kumar, V. et Reinartz, W. (2012). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. : Springer.
- Küpper, T., Jung, R., Lehmkuhl, T., Walther, S. et Wieneke, A. (2014). Performance Measures for Social CRM: A Literature Review. *Proceedings of the 27th Bled eConference*, 125-139.
- Kvale, S. (1996). InterViews. An introduction to qualitative research writing : Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Lagunes, S.G. (2012). Value creation and competitive advantage. Technology Management for Emerging Technologies (PICMET), 2012 Proceedings of PICMET'12.: : IEEE.
- Laudon, K.C. et Laudon, J.P. (1999). Management Information Systems: Organizational and Technology in the Networked Enterprise. : Prentice Hall.
- Le Deuff, O. (2006). Le succès du web 2.0: histoire, techniques et controverse.
- Lehmkuhl, T. et Jung, R. (2013). Towards Social CRM—Scoping the concept and guiding research. *BLED 2013 proceedings*, 190-205.

- Lewick, R. et Bunker, B.B.C. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Reach*, 114-139.
- Lim, S., Trimi, S. et Lee, H.H. (2010). Web 2.0 service adoption and entrepreneurial orientation. *Service Business*, 4(3), 197-207.
- Tung-C., L. ; Chieh-K., Lee; Lin, J. C. C. (2010). Determinants of Enterprise 2.0 adoption: A value-based adoption model approach. *Information Society (i-Society)*, 2010 International Conference on. : IEEE.
- Lowenthal, P. R. ; Dunlap, J . (2011). Investigating students' perceptions of various instructional strategies to establish social presence. *annual meeting of the American Educational Research Association*, New Orleans, LA.
- Lu, H.-P. et Hsiao, K.-L. (2010). The influence of extro/introversion on the intention to pay for social networking sites. *Information & Management*, 47(3), 150-157.
- Lundkvist, A. et Yakhlef, A. (2004). Customer involvement in new service development: a conversational approach. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 249-257.
- Maltese, L. (2007, juin 2007). Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique. XVIème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS (p. 6-9). Montréal
- Mangold, W.G. et Faulds, D.J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

- Masse, M. et Beaudry, P. (2014, Mai 2014). *L'état de la concurrence dans l'industrie des télécommunications au Canada - 2014*. (Les cahiers de recherche). : Institut économique de Montréal.
- Middleton, C. (2011). Canada's telecommunications policy environment. *Telecommunications Journal of Australia*, 61(4).
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. : De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. : Harvard Business School Press Boston, MA.
- Modigliani, F. et Miller, M.H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American economic review*, 48(3), 261-297.
- Mohan, S. ; Choi, E. ; Min, D. (2008). *Conceptual Modeling of Enterprise Application System Using Social Networking and Web 2.0 "Social CRM System"*. Convergence and Hybrid Information Technology, 2008. ICHIT'08. International Conference on. : IEEE.
- Mohmed, M.Y. et Rahman, A. (2010). The impact of social network on some selected corporate business. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 2(10), 5245-5254.
- Monroe, K.B. (1990). *Pricing: Making profitable decisions*. : McGraw-Hill New York, NY.
- Moorman, C., Deshpande, R. et Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *the Journal of Marketing*, 81-101.
- Murugesan, S. (2007). Understanding Web 2.0. *IT professional*, 9(4), 34-41.

- Nguyen, B. et Mutum, D.S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), 400-419. Récupéré de www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm
- Nguyen, N.P.D. (2015). Integration of social networking sites (with focus on Facebook) into CRM.
- Nielsen. (2012). The social media report.
- O'Brien, C. (2011). The emergence of the social media empowered customer. *Irish Marketing Review*, 21(1/2), 32-40. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de
- O'Reilly, K.A. (2010). Service undone: A grounded theory of strategically constructed silos and their impact on customer-company interactions from the perspective of retail employees.
- O'Reilly, T. (2005). *What is web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software*. Retrieved March, 2006.
- O'Reilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications and Strategies*, 65(1), 17-37.
- O'Reilly, T. et Musser, J. (2006). Web 2.0 principles and best practices. Retrieved March, 20, 2008.
- Oly Ndubisi, N. (2004). Understanding the salience of cultural dimensions on relationship marketing, it's underpinnings and aftermaths. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(3), 70-89.
- Oracle. (2012). *Customer Care in a Social World: Are We There Yet?* Récupéré le 13-10-2014 de <http://www.oracle.com/>

- Ordenez de Pablos, P. (2002). Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and the Middle East. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 287-302.
- OReilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications & strategies*(1), 17.
- Orlikowski, W.J. et Baroudi, J.J. (1991). Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. *Information systems research*, 2(1), 1-28.
- Overby, J.W. et Lee, E.-J. (2006). The effects of utilitarian and hedonic online shopping value on consumer preference and intentions. *Journal of Business Research*, 59(10), 1160-1166.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. et Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.
- Parvatiyar, A. et Sheth, J.N. (2001). *Conceptual framework of customer relationship management*. : New Delhi, India: Tata/McGraw-Hill.
- Payne, A. et Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 167-176.
- Payne, A.F., Storbacka, K. et Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Peters, L.D., Pressey, A.D. et Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.

Pine, B.J. et Davis, S. (1999). *Mass customization: the new frontier in business competition*. : Harvard Business Press.

Polaschek, M. ; Zeppelzauer, W. ; Kryvinska, N. ; Strauss, C. (2012). *Enterprise 2.0 Integrated Communication and Collaboration Platform: A Conceptual Viewpoint*. Advanced Information Networking and Applications Workshops (WAINA), 2012 26th International Conference on. : IEEE.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, 300.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY : Free press.

Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.

Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 62-78.

Porter, M.E. et Millar, V.E. (1985). *How information gives you competitive advantage* : Harvard Business Review, Reprint Service.

Powell, T.C. et Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic management journal*, 18(5), 375-405.

Proulx, S. (2015). Usages participatifs des technologies et désir d'émancipation: une articulation fragile et paradoxale. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*(13), 67-77.

Qualman, E. (2010). *How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*.

- Rabeau, Y. (2012). Is the Canadian Wireless Sector Competitive? *Regulation*.
- Ramrajsingh, A. (2010). Le Web 2.0 peut-il être considéré comme un MOTIF? Approche critique du concept à partir d'une relecture du texte de T. O'Reilly. *Études de communication. langages, information, médiations*(35), 167-184.
- Randall, Brian Leavy, R. et J. Gouillart, F. (2014). The race to implement co-creation of value with stakeholders: five approaches to competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 42(1), 2-8.
- Ray, R. (2011, November 2011). *Social Media Goes to Work*. Dans Canada, C. B. o. (dir.). (CEO Challenge Reflections) (Vol. 360). Ottawa, Canada : Conference Board of Canada.
- Reinartz, W., Krafft, M. et Hoyer, W.D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 293-305.
- Reinhold, O. et Alt, R. (2011). Analytical social CRM: concept and tool support. *BLED 2011 Proceedings*, 226-241.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. et Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621-634.
- Rosen, M. (1991). Coming to Terms with the Field: Understanding and Doing Organizational Ethnography*. *Journal of Management Studies*, 28(1), 1-24.
- Ross, J.W., Beath, C.M. et Goodhue, D.L. (1996). Develop long-term competitiveness through IT assets. *Sloan management review*, 38(1), 31-42.
- Roy, S.N. (2003). L'étude de cas. *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*, 199-226.

- Ryu, K., Han, H. et Jang, S. (2010). Relationships among hedonic and utilitarian values, satisfaction and behavioral intentions in the fast-casual restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 416-432.
- Salman, A. (Producer). (2014, 2014-11-13). Canadians Love Social Media But Canadian Businesses Hate To Embrace It! [Essay] Récupéré de <http://rapidboostmarketing.com/canadians-love-social-media-but-canadian-businesses-hate-to-embrace-it/>
- Santhanam, R. et Hartono, E. (2003). Issues in linking information technology capability to firm performance. *MIS quarterly*, 125-153.
- SAP. (2012). *Social Media and Customer Service: From Listening to Engaging*.
- Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 4, 293-316.
- Shang, S.S.C., Li, E.Y., Wu, Y.-L. et Hou, O.C.L. (2011). Understanding Web 2.0 service models: A knowledge-creating perspective. *Information & Management*, 48(4-5), 178-184. doi: 10.1016/j.im.2011.01.005
- Sidak, J.G. et Teece, D.J. (2009). Dynamic competition in antitrust law. *Journal of Competition Law and Economics*, 5(4), 581-631.
- Singla, M. et Apoorv, D. (2015). How Social Media Gives You Competitive Advantage. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S4), 90-95.
- Srivastava, R.K., Fahey, L. et Christensen, H.K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of management*, 27(6), 777-802.
- Stalk Jr, G. (1988). Time—The Next Source of Competitive Advantage. *Harvard business review*.

- Stocker, A., Dösinger, G., Saeed, A. et Wagner, C. (2007). The three pillars of 'corporate web 2.0': A model for definition. *Proceedings of I-Media*, 7, 85-92.
- Stone, M. (2009). Staying customer-focused and trusted: Web 2.0 and Customer 2.0 in financial services. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(2), 101-131.
- Straub, D. et Klein, R. (2001). E-competitive transformations. *Business Horizons*, 44(3), 3-12.
- Tallon, P.P., Kraemer, K.L. et Gurbaxani, V. (2000). Executives' perceptions of the business value of information technology: a process-oriented approach. *Journal of Management Information Systems*, 145-173.
- Tarcsi, A. (2007). *The Web 2.0 business model and a Web 2.0 enterprise: Google*. Logistics and Industrial Informatics, 2007. LINDI 2007. International Symposium on. : IEEE.
- Taylor, D.G., Lewin, J.E. et Strutton, D. (2011). Friends, fans, and followers: do ads work on social networks? *Business Faculty Publications*.
- Teece, D.J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*. : Oxford University Press, USA.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.
- Thakur, D. (2012). Market competition and the distributional consequences of mobile phones in Canada. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(2), 223-230.

- Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management-3ème édition.* : Dunod.
- Tormo-Carbó, G., Seguí-Mas, E. et Oltra, V. (2014). Web 2.0, social capital and work performance in service companies: the employees' view. *Service Business*, 8(3), 439-452.
- Trainor, K.J., Andzulis, J.M., Rapp, A. et Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208.
- Tran, S. (2010). Le web 2.0: un paradigme pour l'émergence de l'entreprise 2.0?
- Tran, S. (2011). Une revue de littérature sur le Web 2.0.
- Tran, S. (2012). Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise?
- Tung C.L. ; Chieh K.L. ; Lin, J. C. C. (2010). *Determinants of Enterprise 2.0 adoption: A value-based adoption model approach.* Information Society (i-Society), 2010 International Conference on.
- Van Zyl, A.S. (2009). The impact of Social Networking 2.0 on organisations. *Electronic Library, The*, 27(6), 906-918.
- Wade, M. et Hulland, J. (2004). Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS quarterly*, 28(1), 107-142.
- Wagner, S.M., Eggert, A. et Lindemann, E. (2010). Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of business research*, 63(8), 840-848.
- Warfield, B. (2009). A Social CRM Manifesto: How to Succeed with the CRM Virtuous Cycle. *Webinar conducted by Bob Warfield, CEO of Helpstream.*

- Webster, J. et Watson, R.T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *Management Information Systems Quarterly*, 26(2), 3.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wijaya, S., Spruit, M., Scheper, W. et Versendaal, J. (2011). Web 2.0-based webstrategies for three different types of organizations. *Computers in Human Behavior*, 27(4), 1399-1407.
- Wildemuth, B. et Zhang, Y. (2009). *Qualitative analysis of content*.
- Williams, A. (2014). How to... Write and analyse a questionnaire. *Journal of Orthodontics*.
- Wirtz, B.W., Schilke, O. et Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 272-290. doi: 10.1016/j.lrp.2010.01.005
- Woodcock, N., Broomfield, N., Downer, G. et Starkey, M. (2011). The evolving data architecture of social customer relationship management. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(3), 249-266.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139-153.
- Wu, H.-L. (2009). Utilitarian and hedonic values of social network services. *AMCIS 2009 Proceedings*, 289.
- Xevelonakis, E. et Som, P. (2012). The impact of social network-based segmentation on customer loyalty in the telecommunication industry. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(2), 98-106.

- Yan Xin, J., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., Popa, S. et Ai Ping, T. (2014). Analyzing the Use of Web 2.0 for Brand Awareness and Competitive Advantage: An Empirical Study in the Malaysian Hospitality Industry. *Information Systems Management*, 31(2), 96-103. doi: 10.1080/10580530.2014.890425 Récupéré de <http://dx.doi.org/10.1080/10580530.2014.890425>
- Yang, T.A. ; Kim, D.J. ; Dhalwani, V. ; Vu, T.K. (2008). *The 8C framework as a reference model for collaborative value Webs in the context of Web 2.0*. Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 41st Annual. : IEEE.
- Yao, C.Y. (2011). *Knowledge interaction, adaptive learning, value co-creation and business model innovation*. Technology Management in the Energy Smart World (PICMET), 2011
- Yawised, K. ; Marshall, P.; Stockdale, R. (2013). *Social CRM: A Review of Academic and Practitioner Literatures and Research Agendas*. Malaysian Conference on Information Systems (MCIS 2013).
- Yin, R.K. (2008). *Case study research: Design and methods*. (Vol. 5) : Sage Publications, Incorporated.
- Yin, R.K. (2013). *Case study research: Design and methods*. : Sage publications.
- Yoo, J.W., Lemak, D.J. et Choi, Y. (2006). Principles of management and competitive strategies: using Fayol to implement Porter. *Journal of Management History*, 12(4), 352-368.
- Youtube. (2015) *Statistiques*. Récupéré le 30-05-2015 2015
- Zhao, X. (2014). Deregulation of Telecommunications in Canada and the US.
- Zikmund, W.G. (2003). *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*.